

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS



TÍTULO DEL PROYECTO

**INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES DE LA
SOCIEDAD DE BENEFICENCIA PÚBLICA SOBRE EL CLIMA LABORAL Y
PLANTEAMIENTO DE UNA PROPUESTA DE ESTRATEGIAS
MOTIVACIONALES, AREQUIPA 2015**

Presentado por las BACHILLERES:

Cárdenas Arias, Mary-Ann Leslie

Tejeda Palomino, Johanna Valery

Arequipa-Perú

2016

Dedicatorias

A Dios por permitirme lograr las metas propuestas, con fe se puede lograr lo que uno desea.

A mí amada familia sin la que no hubiera sido posible llegar a este punto, por su sacrificio para hacer de mí una buena persona y buena profesional, por su constante apoyo y por mantener su confianza en mí.

Mary – Ann Cárdenas

En primer lugar, a Dios, porque sin él, este logro no sería posible.

A mi mamá Vale, por guiarme desde el cielo en cada paso que doy.

A mi madre, por su apoyo constante en cada faceta de mi carrera universitaria. Gracias por alentarme a continuar con este proyecto, por tu motivación y comprensión en los momentos más difíciles, te quiero.

A mi familia por incentivarme a seguir adelante para alcanzar mis metas.

Johanna Tejeda

Agradecimientos

A la universidad, por habernos transmitido los conocimientos y por darnos las herramientas necesarias para nuestra formación profesional.

A la profesora Ingrid Pastor de Jones, expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio por su constante y cuidadoso asesoramiento, y por la guía durante todo el proceso de investigación.

Epígrafe

“El futuro tiene muchos nombres. Para los débiles es lo inalcanzable. Para los temerosos, lo desconocido. Para los valientes es la oportunidad”

Victor Hugo

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I.....	7
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	7
1.1 Descripción del Problema	7
1.2 Preguntas de Investigación.....	8
1.3 Objetivos de Investigación	9
1.4 Justificación e Importancia.....	10
1.5 Delimitación del Estudio.....	11
1.6 Limitaciones del Estudio	12
CAPÍTULO II.....	13
MARCO DE REFERENCIA.....	13
2.1 Antecedentes del Estudio	13
2.2 Marco Conceptual	15
2.3 Marco Teórico	16
2.4 Hipótesis	50
CAPÍTULO III.....	51
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	51
3.1 Tipo de Investigación	51
3.2 Diseño de la Investigación	52
3.3 Operacionalización de las Variables	53
3.4 Población y Muestra.....	54
3.5 Técnicas e Instrumentos	55
3.6 Procedimiento	55
CAPÍTULO IV.....	57
INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	57
4.1 Fiabilidad de Instrumentos	58
4.2 Análisis de datos de Investigación	60

4.3 Medidas de Tendencia.....	139
DISCUSIÓN.....	142
CONCLUSIONES	146
RECOMENDACIONES.....	148
CAPÍTULO V.....	150
PROPUESTA DE ESTRATÉGIAS MOTIVACIONALES	150
1. Descripción y Fundamentación	151
2. Justificación.....	151
3. Objetivos Generales	152
4. Objetivos Específicos	153
5. Desarrollo de Acciones.....	153
6. Planes Específicos	156
7. Desarrollo de Talleres	157
8. Desarrollo de Cursos de Acción	158
9. Evaluación y Monitoreo	163
10. Cronograma y Presupuesto	164
10.1 Cronograma	164
10.2 Presupuesto.....	165
11. Recomendaciones	166
REFERENCIAS	168
ANEXOS.....	176

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Clasificación conceptual de clima organizacional.	32
Cuadro 2. Definición conceptual y operativa de variables	53
Cuadro 3. Definición de técnicas e instrumentos de acuerdo a variables	55
Cuadro 4. Resumen de procesamiento de casos-Clima Laboral	58
Cuadro 5. Fiabilidad – Clima Laboral.....	59
Cuadro 6. Resumen de procesamiento de casos-Motivación	59
Cuadro 7. Fiabilidad – Motivación.....	59
Cuadro 8. Plan de acción general.....	154
Cuadro 9. Planes Específicos	156
Cuadro 10. Objetivo específico 1	159
Cuadro 11. Objetivo Específico 2.....	160
Cuadro 12. Objetivo específico 3	161
Cuadro 13. Objetivo específico 4	162
Cuadro 14. Actividades	164
Cuadro 15. Presupuesto General	165

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación Sociedad de Beneficencia de Arequipa	11
Figura 2 .Ciclo de la Motivación	19
Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow.....	20
Figura 4. Modelo de ERG	23
Figura 5. Diagrama de Gantt de la Propuesta	164

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1: El supervisor (jefe) brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten	60
TABLA N° 2: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	62
TABLA N° 3: Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	63
TABLA N° 4: En su Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.....	65
TABLA N° 5: En su oficina, la información fluye adecuadamente.....	66
TABLA N° 6: Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo .	67
TABLA N° 7: En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	69
TABLA N° 8: Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	70
TABLA N° 9: Existen suficientes canales de comunicación.....	71
TABLA N° 10: El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.....	72
TABLA N° 11: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas ..	73
TABLA N° 12: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.....	74
TABLA N° 13: En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos	75
TABLA N° 14: Existe una buena administración de los recursos.....	76
TABLA N° 15: Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.....	77
TABLA N° 16: La organización fomenta y promueve la comunicación	78
TABLA N° 17: Los objetivos del trabajo están claramente definidos	79
TABLA N° 18: El supervisor (jefe) escucha los planteamientos que se le hacen	80

TABLA N° 19: Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras..	81
TABLA N° 20: Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas ..	82
TABLA N° 21: Se conocen los avances en otras áreas de la organización	83
TABLA N° 22: Para obtener la aprobación de otras personas (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.).....	84
TABLA N° 23: Se siente comprometido con el éxito de su Organización	85
TABLA N° 24: El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.....	87
TABLA N° 25: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.....	88
TABLA N° 26: La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea	89
TABLA N° 27: Los trabajadores están comprometidos con la Organización	90
TABLA N° 28: Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.....	91
TABLA N° 29: Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros	92
TABLA N° 30: En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día	93
TABLA N° 31: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	94
TABLA N° 32: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.....	95
TABLA N° 33: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	96
TABLA N° 34: Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.....	97
TABLA N° 35: Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.....	98
TABLA N° 36: Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.....	99
TABLA N° 37: Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	100

TABLA N° 38: La Beneficencia es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.....	101
TABLA N° 39: La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.	102
TABLA N° 40: Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante	103
TABLA N° 41: Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante	104
TABLA N° 42: No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido	105
TABLA N° 43: Existen oportunidades de progreso en su Organización	106
TABLA N° 44: Los objetivos de trabajo son retadores	108
TABLA N° 45: Los jefes promueven la capacitación que se necesita.....	109
TABLA N° 46: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.....	110
TABLA N° 47: El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos	111
TABLA N° 48: Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo	112
TABLA N° 49: Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo	114
TABLA N° 50: Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.....	116
TABLA N° 51: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo....	118
TABLA N° 52: Se valora los altos niveles de desempeño.....	120
TABLA N° 53: Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal	122
TABLA N° 54: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal	123
TABLA N° 55: La Organización promueve el desarrollo del personal.....	124

TABLA N° 56: Se reconoce los logros en el trabajo.....	125
TABLA N° 57: Existe un trato justo en la Organización	126
TABLA N° 58: Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales	127
TABLA N° 59: Porque me divierto haciendo mi trabajo	128
TABLA N° 60: Porque me hace sentir orgulloso de mi mismo	129
TABLA N° 61: Para evitar que otras personas me critiquen (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.).....	130
TABLA N° 62: Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo	131
TABLA N° 63: Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo	132
TABLA N° 64: Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo	133
TABLA N° 65: Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	134
TABLA N° 66: Porque el ponerle esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	135
TABLA N° 67: Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.....	136
TABLA N° 68: No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo	137
TABLA N° 69: Porque otras personas me van a respetar más (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.).....	138
TABLA N° 70: Medidas de tendencia.....	139
TABLA N° 71: Estadísticos descriptivos	139
TABLA N° 72: Correlación de Pearson	140

ÍNDICE DE GRÁFICAS

GRÁFICA N° 1: El supervisor (jefe) brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten	60
GRÁFICA N° 2: Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo	62
GRÁFICA N° 3: Los compañeros de trabajo cooperan entre sí	63
GRÁFICA N° 4: En su Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.....	65
GRÁFICA N° 5: En su oficina, la información fluye adecuadamente	66
GRÁFICA N° 6: Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo	67
GRÁFICA N° 7: En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa	69
GRÁFICA N° 8: Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad	70
GRÁFICA N° 9: Existen suficientes canales de comunicación	71
GRÁFICA N° 10: El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado	72
GRÁFICA N° 11: Las responsabilidades del puesto están claramente definidas	73
GRÁFICA N° 12: Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía ..	74
GRÁFICA N° 13: En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos....	75
GRÁFICA N° 14: Existe una buena administración de los recursos	76
GRÁFICA N° 15: Existen normas y procedimientos como guías de trabajo	77
GRÁFICA N° 16: La organización fomenta y promueve la comunicación.....	78
GRÁFICA N° 17: Los objetivos del trabajo están claramente definidos	79

GRÁFICA N° 18: El supervisor (jefe) escucha los planteamientos que se le hacen	80
GRÁFICA N° 19: Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras	81
GRÁFICA N° 20: Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas	82
GRÁFICA N° 21: Se conocen los avances en otras áreas de la organización .	83
GRÁFICA N° 22: Para obtener la aprobación de otras personas (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.).....	84
GRÁFICA N° 23: Se siente comprometido con el éxito de su Organización.....	85
GRÁFICA N° 24: El jefe se interesa por el éxito de sus empleados	87
GRÁFICA N° 25: Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.....	88
GRÁFICA N° 26: La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.....	89
GRÁFICA N° 27: Los trabajadores están comprometidos con la Organización	90
GRÁFICA N° 28: Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo	91
GRÁFICA N° 29: Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros .	92
GRÁFICA N° 30: En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.....	93
GRÁFICA N° 31: Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede	94
GRÁFICA N° 32: Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades	95
GRÁFICA N° 33: Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante	96
GRÁFICA N° 34: Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.....	97

GRÁFICA N° 35: Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.....	98
GRÁFICA N° 36: Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.....	99
GRÁFICA N° 37: Se dispone de tecnología que facilita el trabajo	100
GRÁFICA N° 38: La Beneficencia es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.....	101
GRÁFICA N° 39: La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros	102
GRÁFICA N° 40: Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante	103
GRÁFICA N° 41: Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante	104
GRÁFICA N° 42: No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido	105
GRÁFICA N° 43: Existen oportunidades de progreso en su Organización.....	106
GRÁFICA N° 44: Los objetivos de trabajo son retadores	108
GRÁFICA N° 45: Los jefes promueven la capacitación que se necesita	109
GRÁFICA N° 46: La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.....	110
GRÁFICA N° 47: El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.....	111
GRÁFICA N° 48: Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo	112
GRÁFICA N° 49: Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo	114
GRÁFICA N° 50: Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.....	116
GRÁFICA N° 51: Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo	118

GRÁFICA N° 52: Se valora los altos niveles de desempeño	120
GRÁFICA N° 53: Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal	122
GRÁFICA N° 54: Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.....	123
GRÁFICA N° 55: La Organización promueve el desarrollo del personal	124
GRÁFICA N° 56: Se reconoce los logros en el trabajo	125
GRÁFICA N° 57: Existe un trato justo en la Organización	126
GRÁFICA N° 58: Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales	127
GRÁFICA N° 59: Porque me divierto haciendo mi trabajo.....	128
GRÁFICA N° 60: Porque me hace sentir orgulloso de mi mismo	129
GRÁFICA N° 61: Para evitar que otras personas me critiquen (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.).....	130
GRÁFICA N° 62: Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo	131
GRÁFICA N° 63: Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo	132
GRÁFICA N° 64: Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo	133
GRÁFICA N° 65: Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo	134
GRÁFICA N° 66: Porque el ponerle esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí	135
GRÁFICA N° 67: Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo	136
GRÁFICA N° 68: No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo	137

GRÁFICA N° 69: Porque otras personas me van a respetar más (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.).....	138
---	-----

RESUMEN

La presente investigación se denomina Influencia de la Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública en el Clima Laboral y Propuesta de Estrategias Motivacionales Arequipa 2015

Las variables trabajadas fueron Motivación y Clima Laboral, el objetivo general fue determinar la influencia que tiene la Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa en el Clima Laboral, los objetivos específicos fueron Identificar las características del Clima Laboral de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, medir el nivel del componente del valor para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, medir el nivel del componente sobre las expectativas, actividades o metas motivadoras para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, medir el nivel del componente afectivo para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa y el diseño de una propuesta de Estrategias Motivacionales para mejorar el Clima Laboral de dicha institución.

La hipótesis formulada fue que dadas las características de trabajo las cuales sirven como fuerza primordial para influir en la conducta del mismo, es probable que el nivel de Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa influya negativamente en el Clima Laboral.

Los datos se recolectaron mediante encuestas validadas para luego pasar por un análisis estadístico donde se estudió las medidas de tendencia central y variabilidad para terminar con la correlación de Pearson, dicho análisis se realizó mediante el Programa Estadístico SPSS Versión 23, y de esta manera se llegó a la conclusión donde la falta de Motivación afecta negativamente al Clima Laboral de los trabajadores de la Beneficencia Pública de Arequipa.

Como resultado de la investigación se hace llegar la propuesta, “Talleres Didácticos De Estrategias Motivacionales Como Propuesta De Mejora De

Autorregulación Motivacional Para Los Trabajadores De La Beneficencia Pública De Arequipa”.

Palabras clave: motivación, clima laboral, desempeño, estrategias.

ABSTRACT

This research project the influence of Motivation of workers of public workers of la Sociedad de Beneficencia Pública in the Employee Satisfaction and Motivational Strategies Proposed Arequipa 2015.

The variables were work Motivation and Work Environment. The overall objective was to determine the influence of the Motivation of workers of the Society of Public Charity of Arequipa in the Work Environment. The second objective was to develop a proposal for Motivational Strategies to improve the Working Environment of this institution.

To accomplish these objectives it was necessary to, identify the characteristics of the workclimate the Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, measure the level of the component of the value for workers in the Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, measure the level of the component on the expectations and activities or motivating goals for workers in the Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, measure the affective component level for workers in the Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

The hypothesis was that since the working characteristics serve as primary force to influence the behavior of the same, it is likely that the level of motivation of workers of the Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa negatively influence the working environment.

Data was collected using validated surveys and then through a statistical analysis to find the measures of central tendency and variability to end the Pearson correlation. The analysis was performed using statistical program SPSS Version 23, and thus came to the conclusions that lack of motivation negatively affect the working environment of the employees of the Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

As a result of the proposed research is to develop "Educational Workshops Motivational Strategies" as training for improvement motivational self-regulation for employees the Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Key words: *motivation, work environment, performance, strategies.*

INTRODUCCIÓN

Hoy en día no solo las instituciones privadas sino también las entidades públicas están tomando en cuenta la verdadera importancia del talento humano por lo tanto uno de los principales pilares para trabajar es la Motivación.

El término *Motivación* deriva de la palabra latina *movere*, que significa *mover* (Kreitner&Kinicki, 2003; Chiavenato, 2004). La motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Koenes, 1996, p. 191). El nivel en que los trabajadores estén motivados se ve reflejado en el rendimiento laboral y de la empresa.

El Clima Laboral según Hodgetts y Altman lo definen como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (1985, pág. 376). Es primordial para que los trabajadores alcancen un fin último.

El propósito máximo de esta investigación es demostrar que la ausencia de Motivación afecta el Clima Laboral de forma negativa.

Por tal motivo este estudio ha sido trabajado en cinco capítulos: en el primer capítulo se ha desarrollado el planteamiento de estudio con la descripción del problema, preguntas de investigación, los objetivos de investigación, justificación e importancia, delimitaciones del estudio y limitaciones del estudio; en el segundo capítulo se presenta el marco de referencia con los antecedentes del estudio, marco conceptual, marco teórico y la hipótesis junto a la hipótesis nula; en el tercer capítulo se presenta la metodología de la investigación con el tipo de investigación, el diseño de investigación, la operacionalización de variables, población y muestra, técnicas e instrumentos y procedimiento; en el capítulo cuarto se presentan los resultados con la fiabilidad de instrumentos, análisis de datos de investigación y medidas de tendencia, discusión, conclusiones, recomendaciones.

Finalmente en el quinto capítulo se aporta una propuesta para la mejora de los trabajadores de la Beneficencia Pública de Arequipa.

Arequipa, abril del 2016

Las autoras

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Descripción del Problema

Hoy en día, se vive en un mundo globalizado, donde las sociedades están en constante cambio en el ámbito social, económico, político y cultural, entre otros, es así que se puede apreciar en las personas un cambio de paradigmas. Estos cambios afectan su forma de vida así como el vínculo que estas establecen con las organizaciones a las que pertenecen (Ramírez, Badii& Abreu, 2008). Para D'Alessio y Robbins, el talento humano es el activo más valioso de toda la organización, ya que es el encargado de movilizar los recursos tangibles e intangibles, del funcionamiento del ciclo operativo y de establecer las relaciones que van a permitir a la organización alcanzar sus objetivos. (D'Alessio, 2008; Robbins&Coulter, 2005).

La Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa es una entidad que fue creada un 28 de octubre de 1848 e instalada el primero de diciembre del mismo año con el nombre de Junta de Beneficencia Departamental de Arequipa. El propósito de su creación fue centralizar todas las acciones gubernamentales orientadas a atender las necesidades de la población carente de recursos y en abandono, en una Institución sólida, es así que nace la hoy denominada Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, una Institución benéfica que cumple con el rol de ayuda social y así mismo con el rol activo de generar recursos para la institución.

En la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa se aprecia que la política laboral no busca generar el interés de los trabajadores, debido a la limitación de las funciones que solo se busca comprobar el cumplimiento de las labores asignadas, como en la mayoría de entidades públicas, donde se prioriza el resultado sin buscar la mejora constante de estos. Es por esto

que se observa un clima laboral monótono, donde las actividades realizadas por los trabajadores no se hechas con agrado.

Lo que se pretende hacer con este estudio es identificar si los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa se sienten motivados por alguna tarea, actividad o meta y las características de su lugar de trabajo. Así mismo, el impacto que tiene el Clima Laboral en la Motivación que tienen los trabajadores para el desempeño de sus labores, se tomará como institución de estudio a una entidad pública, y según resultados se elaborará una Propuesta de Estrategias Motivacionales, por lo tanto la pregunta que se formulará y que se tratará de responder es la siguiente:

¿Cómo influye la Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa en el Clima Laboral y cómo elaborar una propuesta de Estrategias Motivacionales para mejorar el Clima Laboral de dicha institución?

1.2 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

- ¿De qué manera la Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa influye en el Clima Laboral?

1.2.2 Preguntas Específicas

- ¿Cuáles son las características del Clima Laboral de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa?
- ¿Cuál es el nivel del componente del Valor Motivacional para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa?

- ¿Cuál es el nivel del componente sobre las Expectativas y Actividades o Metas Motivadoras para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa?
- ¿Cuál es el nivel del componente Afectivo para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa?
- ¿Cómo diseñar una propuesta que incluya Estrategias Motivacionales para mejorar el Clima Laboral de dicha institución?

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo General

- Determinar la influencia que tiene la Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa en el Clima Laboral.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las características del Clima Laboral de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
- Medir el nivel del componente del valor motivacional para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
- Medir el nivel del componente sobre las expectativas y actividades o metas motivadoras para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
- Medir el nivel del componente afectivo para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
- Diseñar una Propuesta de Estrategias Motivacionales para mejorar el Clima Laboral de dicha institución.

1.4 Justificación e Importancia

1.4.1 Teórica

El estudio de la Motivación y el Clima Laboral aportará con el conocimiento acerca del sistema de Motivación para la mejora personal y laboral de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

1.4.2 Metodológica

Para el estudio se utilizará un instrumento que será adecuado de conforme al contexto, por lo que servirá para el uso de futuros estudios.

1.4.3 Práctica

El resultado de la investigación permitirá encontrar soluciones concretas a los problemas de Motivación que afectan el Clima Laboral de la entidad pública. Pudiendo así la institución tomar medidas correctivas en cuanto a la Motivación de su personal el cual se sentirá identificado con la institución y su trabajo logrando cumplir metas de manera satisfactoria.

1.4.4 Social

La investigación permitirá aportar al sector público una estudio que fomente el uso de técnicas de motivación, lo cual no solo será a beneficio de la organización, sino también de población en general.

1.4.5 Profesional

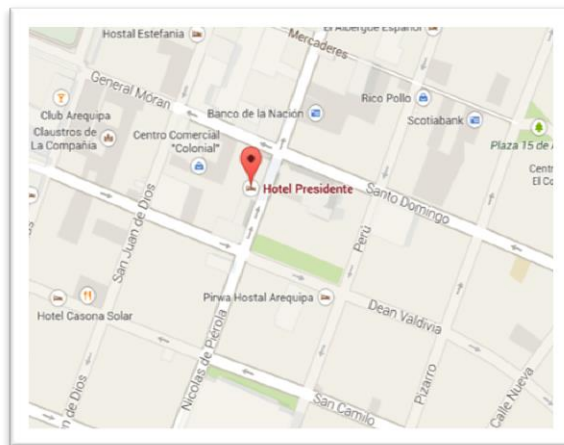
La investigación permitirá aplicar los conocimientos adquiridos en la carrera profesional de Administración de Negocios, logrando así dar solución a distintas situaciones mediante la toma de mejores decisiones.

1.5 Delimitación del Estudio

1.5.1 Espacial

La investigación fue desarrollada en la oficina principal de la Sociedad de Beneficencia de Arequipa que se encuentra ubicada en la calle Nicolás de Piérola, Región Arequipa.

Figura 1. Ubicación Sociedad de Beneficencia de Arequipa



Fuente: Google Maps, (2015)

1.5.2 Temporal

La investigación se desarrolló desde el mes de agosto del 2015 hasta febrero del 2016, aplicándose el mismo a la Sociedad de Beneficencia

Pública de Arequipa y obteniendo conclusiones al respecto dentro de este mismo periodo de tiempo.

1.5.3 Temática

La temática de la investigación se encuentra dentro de las siguientes áreas y líneas:

- Área general: Ciencias Sociales
- Área específica: La Administración de Negocios
- Línea: Clima organizacional

1.6 Limitaciones del Estudio

Las limitaciones en la presente investigación son de tipo teórico y práctico, pues las emociones son un mundo que se encuentra en plena exploración y es por eso que las percepciones de cada trabajador pueden ser diferentes, lo que nos llevara a pensamientos y formas de ver la situación en conjunto de modo diferente para cada persona. Pero aun así se cuenta con unas herramientas que permitirán tener una investigación objetiva y con resultados favorables.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes del Estudio

En una investigación realizada por Gherman, T.: Iturbe, J.: Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*, (Tesis Magistral) donde recomiendan realizar un trabajo en cooperación dentro del equipo con el afán de alcanzar objetivos en común, para que los integrantes lleguen a tener un fuerte lazo de solidaridad y una muy buena relación interpersonal. Asimismo en cuanto al reconocimiento, puesto que se reportó como un factor de motivación; se recomienda mejorar y reforzar los programas de reconocimiento generales utilizados en la organización.

Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*, (Tesis Magistral), expone la importancia de resaltar que los estudios vinculados a la motivación laboral en contextos organizacionales indican que resulta fundamental que las retribuciones recibidas por el trabajador sean coherentes con sus expectativas laborales y así mismo sean estables en el tiempo, por lo que las organizaciones deben tener presente esta consideración. Esto también se puede apreciar en un estudio realizado por Añaez (2006) en una institución de educación superior en Venezuela, donde obtuvo que el personal docente se encontraba desmotivado debido a que los incentivos que se les brindaba no cubrían sus expectativas. Además, no había una correspondencia directa entre los logros que alcanzaban y el reconocimiento por estos, lo que hacía disminuir su motivación. Asimismo, se encontró otro factor que afectaba la motivación de los trabajadores; y era el hecho de que se les brindaba pocas oportunidades de desarrollo y no tenían una línea de carrera dentro de la organización.

Es importante considerar que la satisfacción laboral, que viene a ser el resultado de la evaluación que realizan los trabajadores acerca de cómo se sienten dentro de la organización a la que pertenecen, es influenciada por la motivación que estos, tengan en su trabajo y el clima laboral que perciben dentro del mismo. Es así que al propiciar un ambiente positivo y agradable, en el cual los trabajadores sientan que sus necesidades están siendo cubiertas, se va a poder incrementar la motivación que tienen para realizar sus labores y de este modo generar una actitud positiva hacia la organización, lo cual se verá reflejado en un mejor desempeño. (Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009).

Respecto a la relación entre satisfacción laboral y clima organizacional, existen numerosos estudios que la reafirman. Entre una de estas tenemos a Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011), analizaron una institución pública en Chile y obtuvieron en sus resultados la relación directa que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, donde se obtuvo que cuanto más favorable sea la percepción del clima organizacional dentro de la organización, mayor también será el nivel de satisfacción que los trabajadores sientan hacia su trabajo.

Respecto a la relación entre satisfacción laboral y motivación, en investigaciones realizadas por Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008), (citado en Herrera, 2009) y Hernández, V., Quintana, L., Medero, R., Guedes, R. y García, B. (2009), se evidenció que si los trabajadores se encuentran motivados y son autodeterminados, van a tener una mayor satisfacción laboral, lo que da como resultado una mayor eficiencia y eficacia para así alcanzar los objetivos propuestos y mejorar los resultados. Además, en el estudio realizado por Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008), se recalcó la importancia de que las organizaciones identifiquen los factores que producen tanto satisfacción como insatisfacción en sus trabajadores, esto con el fin de obtener un punto de partida a la hora de

plantear estrategias que ayuden a los trabajadores a incrementar la satisfacción hacia su trabajo y la organización en general.

2.2 Marco Conceptual

- **Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.-** Es una sociedad que aporta al desarrollo integral de las personas en situación de extrema pobreza que se encuentran, en muchos casos, en zonas de difícil acceso, requiriendo asistencia y apoyo, amparadas por instituciones formales y especializadas. (Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa).
- **Clima Laboral.-**“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand y Gilmer, 1964).
- **Motivación.-**La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005; Mitchell, 1982, citado por Ramlall, 2004; Hellriegel, D., Slocum, J., 1999).
- **Metas.-**Fines a los que se dirigen las acciones o deseos de alguien. (Real Academia Española, 2015)
- **Necesidad.-** Impulso irresistible que hace que las causas obren infaliblemente en cierto sentido. Aquello a lo cual es imposible sustraerse, faltar o resistir. (Real Academia Española, 2015)
- **Esfuerzo.-** Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades. (Real Academia Española, 2015)

- **Comportamiento.-** Portarse, conducirse. Manera de comportarse una persona en una situación determinada o en general.(Real Academia Española, 2015)
- **Recompensar.-**Retribuir o remunerar un servicio. Premiar un beneficio, favor, virtud o mérito.(Real Academia Española, 2015)
- **Ambiente.-** Condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc., de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época.(Real Academia Española, 2015)
- **Percepción.-** Sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos. Conocimiento, idea. (Real Academia Española, 2015).

2.3 Marco Teórico

2.3.1 La Motivación

El término motivación deriva de la palabra latina *movere*, que significa mover (Kreitner, R. y Kinicki, A. 2003; Chiavenato, I. 2004). La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Es un proceso que ocasiona, activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados (López, 2005; Mitchell, 1982; citado por Ramlall, 2004; Hellriegel, D., Slocum, J., 1999). Muy importante de resaltar es el hecho de que a pesar de que los patrones de comportamiento cambian de acuerdo con las necesidades del individuo, valores sociales y capacidad individual, el proceso es el mismo para todas las personas: el comportamiento es causado (causa interna o externa, producto de la herencia y/o del medio ambiente), es motivado (ya sea por impulsos, deseos, necesidades o tendencias) y está orientado (dirigido hacia algún objetivo). Por otro lado la motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una

persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos.” Koenes, A.(1996). (pág. 191).

Para la Escuela Clásica de Administración la motivación laboral era un problema de fácil solución, ya que se suponía que un hombre racional estaba orientado por el deseo de escapar al hambre y de aumentar sus ganancias. Por lo que se conseguiría un mecanismo motivacional altamente eficiente si se lograba establecer un medio que conectara las ganancias con el rendimiento.

“La Escuela de Relaciones Humanas introduce mayores distinciones en este tema, al comprender la complejidad del ser humano, su sociabilidad y la amplitud de sus necesidades, en esta Escuela se ha elaborado parte importante de las principales teorías acerca de la motivación humana”. Rodríguez, D. (2004). (pag.108).

Tenemos así que el problema de la motivación no es sólo el incentivar a las personas que pertenecen al sistema, aceptando sus condiciones, ya que se correría el riesgo de contar con trabajadores poco interesados en el trabajo y que solo busca realizar sus actividades para no ser despedidos, esto no va a generar resultados satisfactorios por lo que se va a tener que motivar de manera adicional a los trabajadores que ya han ingresado, para obtener buenos resultados en el cumplimiento de sus actividades.

Así mismo, Amorós, E. (2007), define la Motivación Laboral como “las fuerzas que actúan sobre el trabajador, y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual.” (pág. 81). Es por esto que los gerentes o directivos deben encaminar de manera efectiva la motivación de sus empleados para que se orienten al logro de las metas que se tiene como organización, ya que la motivación de los trabajadores al desarrollar un trabajo influye en la productividad de

la organización. De esta manera se puede tomar estos elementos que son puntos clave en la definición:

- *Esfuerzo*: Una persona motivada se dedica con empeño a su objetivo. El esfuerzo que se dirige hacia las metas de la organización y que es consistente con éstas, es el que deben buscar los gerentes.
- *Necesidad*: Se refiere a algún estado interno que hace que determinados productos parezcan atractivos. Una necesidad que no se satisface crea una tensión, que estimula un impulso en el individuo, los cuales originan un comportamiento de búsqueda para encontrar metas individuales que de lograr satisfacer la necesidad se lograra que la tensión disminuya.
- *Metas organizacionales*: Es decir los objetivos que la organización busca. (Pág. 81)

Robbins, (citado por Ramlall, 2004), nos dice que la motivación representa la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual, también dice que una necesidad es un estado interno que hace percibir diferentes resultados atractivos. Una necesidad no satisfecha o una carencia crean una tensión en las personas lo que estimula ciertos comportamientos en el individuo. Estos comportamientos, generan una búsqueda por parte de la persona para encontrar objetivos que si los alcanza, van a satisfacer sus necesidades y por ende se reducirá la tensión. El argumento es que los trabajadores motivados están en un estado de tensión y, para aliviar esta tensión, ejerciten el esfuerzo. Cuanto mayor es la tensión, mayor es el nivel de esfuerzo.

Los teóricos en motivación tienen puntos diferentes cuando se refiere a las necesidades particulares que cada persona intenta cumplir, ¿pero la mayoría está de acuerdo con que la motivación requiere de un deseo de actuar, la capacidad de actuar y la presencia de un objetivo. Se puede decir, en principio que, a un nivel muy básico, son las necesidades

insatisfechas las que guían las acciones de las personas (Nelson, B. y Spitzer, D. 2003). El modelo del proceso de motivación, según Chiavenato (2004) y tocado por Ivancevich, J., Konopaske, R., y Matteson, M. (2006), sustenta lo mencionado anteriormente:

Figura 2.Ciclo de la Motivación



Fuente: "Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones". Chiavenato, I. 2004, pag.317.

A continuación se presentan algunas de las teorías de Motivación que pretenden explicar la conducta humana, tratando de identificar qué factores los motiva, algunas de estas son:

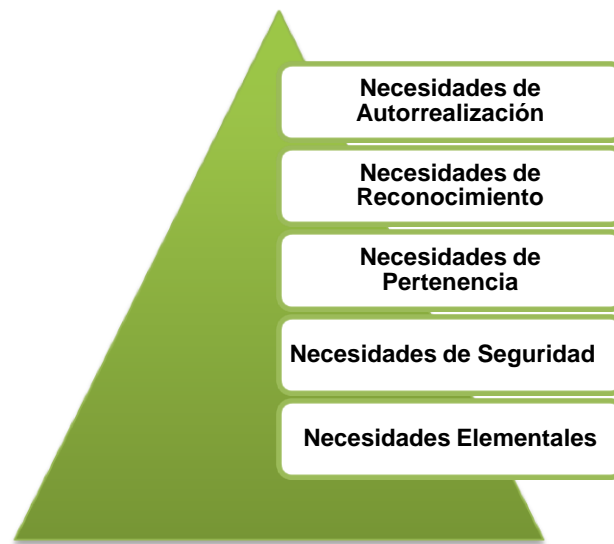
- **Teoría de las necesidades de Maslow (1943)**

La teoría de jerarquía de las necesidades del hombre, propuesta por Maslow, parte del supuesto que el hombre actúa por necesidades, el

objetivo de esta es mostrar cuán importante es para el comportamiento organizacional.

Maslow. (1987) señalan a la motivación humana en términos de una jerarquía de cinco necesidades que las clasifica a su vez en necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior.

Figura 3. Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: "Teoría de la Motivación Humana". Maslow, A., 1943.

En las necesidades de orden inferior se encuentran:

- **Fisiológicas:** Son necesidades de primer nivel y se refieren a la supervivencia, involucra: aire, agua, alimento, vivienda, vestido, etc.
- **Seguridad:** Se relaciona con la tendencia a la conservación, frente a situaciones de peligro, incluye el deseo de seguridad, estabilidad y ausencia de dolor. (Maslow, A. 1943) (Pág. 370)

Entre las necesidades de orden superior se encuentran:

- **Sociales o de afiliación:** El hombre tiene la necesidad de relacionarse de agruparse formal o informalmente.
- **Estima:** Es necesario recibir reconocimiento de los demás, de lo contrario se frustra los esfuerzos de esta índole generar sentimientos de prestigio de confianza en sí mismo, proyectándose al medio en que interactúa.
- **Autorrealización:** Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno, se trata de una sensación auto superadora permanente. El llegar a ser todo lo que uno se ha propuesto como meta, es un objetivo humano inculcado por la cultura del éxito y competitividad y por ende de prosperidad personal y social, rechazando el de incluirse dentro de la cultura de derrota. (Maslow, A. 1943) (Pág. 370)

La teoría sostiene que una persona está en permanente estado de motivación, y que a medida que se satisface un deseo, surge otro para reemplazarlo. El enfoque de Maslow, representa para la administración del talento humano un valioso modelo que explica el comportamiento de los seres humanos, basado en la carencia y que lleva al ser humano a satisfacer sus necesidades. Sin embargo una vez que sea cubierta la necesidad es que se reduce la intensidad de esta, es así que surgen las necesidades del siguiente nivel. En esta forma una necesidad no tiene que satisfacerse por completo antes de que emerja la siguiente.

Hoy en día en la sociedad existen una gran cantidad de fuerza laboral que tiene satisfechas sus necesidades de orden inferior y por lo mismo están motivados para alcanzar sus necesidades de orden superior. Pero es importante recalcar que esto es visible de manera clara en países desarrollados, ya que en países como el nuestro aún se puede ver que una gran cantidad de personas trabajan para satisfacer sus necesidades primarias.

- **La teoría ERG de Alderfer (1969)**

Alderfer, C. (1969) propone cambios a la Pirámide de Maslow que deben tenerse en cuenta en el ámbito de la motivación. Considera que los trabajadores tienen que cubrir las siguientes necesidades:

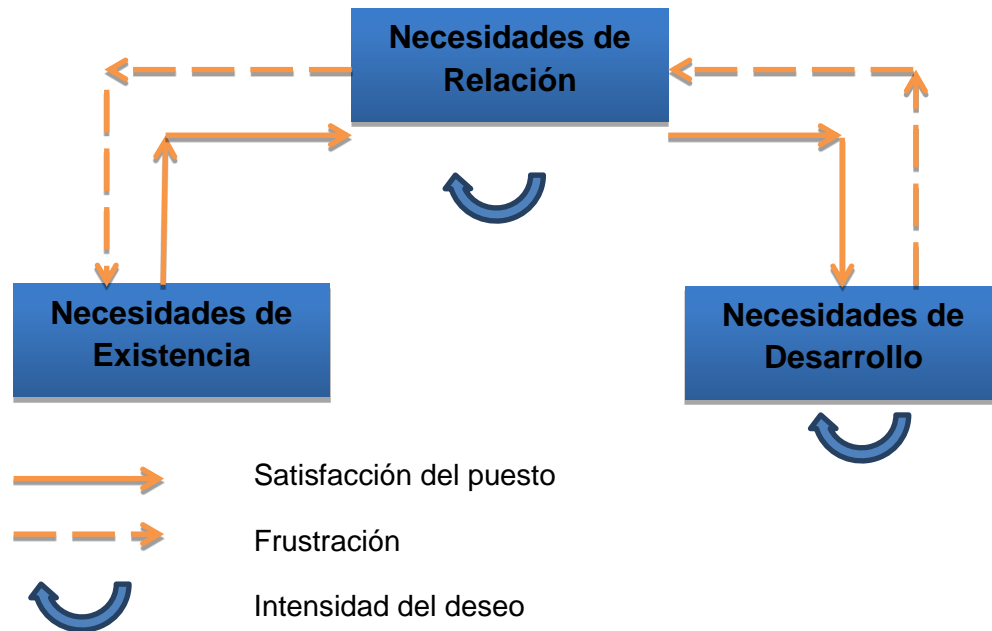
➤ **Necesidades de Existencia (E)**, que incluyen junto a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow las condiciones de trabajo y las retribuciones.

➤ **Necesidades de Relación (R)**, agrupan las necesidades sociales y de consideración de Maslow. Según Alderfer, estas necesidades se satisfacen más con una interacción abierta, correcta y honesta que por mantener relaciones agradables eludiendo la crítica.

➤ **Necesidades de Desarrollo (D)**, que se refieren al deseo de autoestima y autorrealización, a través de una fuerte implicación en la dinámica laboral y por la completa utilización de las habilidades, capacidades y creatividad. (Alderfer, C. 1969) (Pág. 142-175)

Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008), mencionan que el modelo de Alderfer es más flexible ya que no es necesario que estén cubiertas las necesidades inferiores para que el ser humano pueda sentir necesidades superiores, aunado a esto se tiene que si logran satisfacer sus necesidades superiores, se activaría y potenciaría inmediatamente la necesidad inferior, lo que sería el elemento motivador que sustituiría sustitutorio de las necesidades que no han sido satisfechas aún. (pág. 35).

Figura 4. Modelo de ERG



Fuente: "Modelo de ERG". Alderfer, C. (1969)

- Teoría de la expectativa de Vroom (1964)

Según Vroom (1964, citado por González & Olivares, 2004; Robbins, S. y Chiavenato, 2004), la Teoría de la expectativa dice que la fuerza de una tendencia para actuar de cierta manera depende de la intensidad con que se espera que el acto vaya acompañado de cierto resultado y de lo atractivo que resulte este para el individuo.

El modelo de Vroom se basa en tres conceptos clave:

- Expectativa*: representa la creencia de la persona de que cierto esfuerzo irá seguido de un grado particular de rendimiento.
- Instrumentalidad*: grado en que el individuo cree que un resultado deseado depende de lograr un grado específico de rendimiento.

- c) *Valencia*: se refiere al valor negativo o positivo que las personas asignan a los resultados, lo que es un reflejo de las preferencias personales. (Gherman, T., Iturbe, J. y Osorio, D. (2011) (Pág. 19)

Es decir, muestra el grado en que las recompensas llegan a satisfacer las necesidades del ser humano.

- **Teoría del establecimiento de metas u objetivos de Locke (1968)**

Según la Psicología Online (2013), Locke reconoce un que los objetivos o metas que las personas persiguen al momento de realizar una actividad son los que van a determinar el nivel de esfuerzo que emplearán en la ejecución de los mismos. El modelo lo que busca es explicar los efectos de esos objetivos sobre el rendimiento.

Teoría del establecimiento de metas u objetivos: Supone que las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. La investigación a partir del modelo ha permitido formular conclusiones relevantes para la motivación del comportamiento en el contexto organizacional.

➤ El establecimiento formal de objetivos aumenta el nivel de ejecución en relación con las situaciones en las que no se ofrecen objetivos claros, cuanto más específicos son esos objetivos más eficaces resultan para motivar el comportamiento. Son poco adecuados los objetivos de tipo general.

➤ Otro factor contribuye a la eficacia y al rendimiento es la participación de los trabajadores, que han de efectuar las tareas, en el establecimiento de los objetivos que se han de alcanzar. Participación que incrementa la calidad y la cantidad del rendimiento. (Psicología Online (2013) ((Pág. 1)

Como se obtuvo en los resultados, las personas que aceptan los objetivos más difíciles de realizar se van a obtener mejores logros, ya que la persona va a trabajar más para alcanzarlos que si se tratase de un

objetivo más fácil. Esto se cumple también en caso de objetivos que han sido establecidos de manera muy elevada que es muy difícil alcanzarlos de manera plena.

El efecto que tienen las recompensas en las personas se ve afectado por los cambios en los objetivos que estas tienen, es similar lo que se aprecia en el reconocimiento de los resultados y la presión social que reciben.

Por ejemplo, cuando el incentivo es dinero o el reconocimiento de resultados, las personas cambian su manera de actuar así como sus objetivos y las intenciones de estos, pero una vez controladas las intenciones de las personas es probable que el incentivo no tenga efecto.

Otros autores señalan que los incentivos, económicos y el reconocimiento de resultados, tiene efectos que motivan a la persona independientemente al momento de la ejecución de sus actividades. Yukl, G. y Latham, G. (1978) resaltan la importancia de unas variables que intervienen en la motivación de las personas, las que son:

- El grado de participación
- Las diferencias individuales,
- La dificultad de los objetivos,
- La instrumentalidad

Es así que se obtiene que la Motivación de las personas puede ser influida por diferentes factores que pueden ayudar a que al momento de realizar sus actividades, estas sean cumplidas con mayor eficiencia.

- **Las Actitudes**

Las actitudes según Eagly, A. y Chaiken, S. (1993), son una “tendencia psicológica que se expresa mediante la evaluación de una entidad u objeto concretos con cierto grado de favorabilidad o desfavorabilidad” (Pág. 1). Por otro lado Petty, R. y Priester, J. (1996) se

refieren a la actitud como una “predisposición general de las personas a evaluar a otras personas, objetos y temas, ya sea favorable o desfavorablemente”. (Pág. 131).

- **Componentes de la actitud**

Para diversos autores, la actitud tiene tres componentes que son el cognitivo, afectivo y conativo. Para Morales, F. (1999), "La coexistencia de estos tres tipos de respuestas como vías de expresión de un único estado interno (la actitud), explica la complejidad de dicho estado y también que muchos autores hablen de los tres componentes o elementos de la actitud" (Pág. 195)

- **Los Componentes Cognitivos**, incluyen el dominio de hechos, opiniones, creencias, pensamientos, valores, conocimientos y expectativas (especialmente de carácter evaluativo) acerca del objeto de la actitud. Destaca en ellos, el valor que representa para el individuo el objeto o situación.
- **Los Componentes Afectivos**, son aquellos procesos que avalan o contradicen las bases de nuestras creencias, expresados en sentimientos evaluativos y preferencias, estados de ánimo y las emociones que se evidencian (física y/o emocionalmente) ante el objeto de la actitud (tenso, ansioso, feliz, preocupado, dedicado, apenado...)
- **Los Componentes Conativos**, muestran las evidencias de actuación a favor o en contra del objeto o situación de la actitud, amén de la ambigüedad de la relación "conducta-actitud". Cabe destacar que éste es un componente de gran importancia en el estudio de las actitudes que incluye además la consideración de las intenciones de conducta y no sólo las conductas propiamente dichas. Todos los componentes de las actitudes llevan implícito el carácter de acción evaluativa hacia el objeto de la actitud. De allí que una actitud determinada predispone a una respuesta en particular (abierta o encubierta) con una carga afectiva que la caracteriza. Frecuentemente estos componentes son congruentes entre sí y están

íntimamente relacionados; "... la interrelación entre estas dimensiones: los componentes cognitivos, afectivos y conductuales pueden ser antecedentes de las actitudes; pero recíprocamente, estos mismos componentes pueden tomarse como consecuencias. Las actitudes preceden a la acción, pero la acción genera/refuerza la actitud correspondiente" (Bolívar, A. 1999) (Pág. 74)

- **Teoría de la Disonancia Cognitiva**

Según la teoría de Festinger (1957), cuando las personas se comportan de forma inconsistente con su forma de pensar se produce un estado de malestar que lleva a las personas a buscar estrategias para reducir o eliminar ese estado de ánimo negativo. Existen muchas formas de hacerlo, pero las más estudiadas son el cambio y la formación de actitudes para mantener la consistencia con las conductas inicialmente incongruentes (citado en Briñol, P.; Falces, C. y Becerra, A., 2007).

- **Actitud y Satisfacción en el Trabajo**

Una actitud es una tendencia que te lleva a sentir y comportarte de cierta forma hacia algún objeto o situación, es un proceso cognitivo completo que para Luthans (2008) tiene tres características básicas: primera que persiste a menos que se haga algo para cambiarla, segunda que varía a lo largo de una escala de muy favorable a muy desfavorable, y por último se dirige hacia un objeto por el que una persona tiene sentimientos y creencias. Así mismo Luthans, F. (2008), citado por Alfaro, R.; Leyton, S.; Meza, A. y Sáenz, I. (2012) dice que las actitudes tienen tres componentes básicos, el emocional, que son los sentimientos o el afecto de la persona hacia un objeto; el informativo, que son las creencias y la información que una persona tiene sobre el objeto; y el comportamiento, que consiste en las tendencias de una persona a comportarse de una manera específica hacia un objeto. Comprender las

funciones de las actitudes y la manera en que pueden cambiarse es importante en el estudio del comportamiento organizacional. (Pág. 11)

Para Locke (1968), la satisfacción laboral es una actitud hacia el trabajo, que la define como “el estado emocional positivo o placentero que surge de la evaluación del trabajo o experiencia laboral de una persona”. Por otro lado Palma (2005) dice que “la satisfacción laboral se define como la disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de su experiencia ocupacional”.

2.3.2 El Clima Laboral

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. (Forehand, G. y Gilmer, B. 1964) (Pág. 15).

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Seisdedos, N. 1996).

Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. A continuación se muestran las dimensiones que se deben considerar a la hora de analizar el clima laboral:

- Flexibilidad: el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarias o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.
- Responsabilidad: el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.
- Recompensas: el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.
- Claridad: el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.
- Espíritu de equipo: el grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común (“Definición del Clima Laboral”, 2008)

Para otros autores, “el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”. (Chiavenato, I. 2000) (Pág.86)

El clima laboral es un conjunto de factores que influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de las personas, depende de ello el estado de ánimo que van a presentar cada uno de los miembros.

Hoy por hoy es importante que todas las Instituciones mantengan un clima favorable, si existe un excelente clima laboral van a poder

desempeñarse mejor y por ende tendrán una calidad de vida favorable en lo personal, y así, aportar lo mejor de sí, para el logro de objetivos de la organización. Y de esa forma diferenciarse de las demás. (Martínez, A. 2014) (Pág.26)

“El clima laboral está determinado por el conjunto de factores vinculados a la calidad de vida dentro de una organización. Constituye una percepción, y como tal adquiere valor de realidad en las organizaciones” (Martínez, B. 2001) (Pág.4).

Se desprende que “si una organización no cuenta con un clima favorable, se verá en desventaja con otras que si lo cuentan, puesto que proporcionará una mayor calidad en sus productos o servicios”. (Velásquez, R. 2003) (Pág.96).

Toda persona que labora en cualquier organización percibe su ambiente de trabajo de acuerdo a las características que posea cada una y que a la larga influye en el comportamiento de ésta. Las características pueden ser normas de desempeño, remuneraciones, estructura; el trabajador tiene una visión global con respecto a todas las variables que engloban a su entorno interno e influye en ello. (Martínez, A. 2014) (Pág.26 - 27)

Hodgetts, R. y Altman, S. (1985), definen al clima laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Pág. 376).

Para Rodríguez, D. (2004) “a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas”. (Pág. 158).

Las variables que considera este autor para el concepto de clima organizacional son: (Rodríguez, D. 2004)

Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress. (pág. 158-159).

Morán, E. y Volkwein, J. (1992) (citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007) proponen cuatro perspectivas conceptuales sobre el clima organizacional: la estructural, la perceptual, la interactiva y la cultural.

Bajo el enfoque estructural, el clima es considerado como una manifestación de la estructura de la organización, independientemente de las percepciones de los individuos (Guion, 1973 en Jaime y Araujo, 2007). En la perspectiva perceptual, las bases para la formación del clima organizacional están dentro de los individuos. En este sentido, el clima describe las condiciones de la organización a partir de la percepción de los trabajadores (Joyce y Slocum, 1982 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007). La perspectiva interactiva plantea que la interacción de los individuos como respuesta dada a las situaciones objetivas y compartidas de la organización, es la base para la información del clima organizacional (Poole y McPhee, 1983 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007).

Finalmente, bajo el enfoque cultural, el clima se crea por un grupo de interacciones individuales que comparten un marco común de referencia,

como es la cultura organizacional (Berger y Luckman, 1967 citado en Jaime y Araujo, 2007). Es decir, el enfoque cultural describe al clima organizacional ocupando una porción específica del concepto cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992 citado en Kundu, K. 2007).

Del mismo modo que Moran y Volkwein (1992 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007), Guillen, C. y Guil, R. (2000) analizaron las definiciones del clima organizacional de diversos autores y las clasificaron en:

- Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
- Las centradas en el predominio de los factores individuales.
- Las que enfatizan la interacción persona-situación.

Comparando las clasificaciones conceptuales del clima organizacional que realizaron Moran y Volkwein (1992 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007) y Guillen, C. y Guil, R. (2000), se concluye que estas clasificaciones son equivalentes, sin embargo la perspectiva cultural solo está considerada por los primeros autores.

Cuadro 1. Clasificación conceptual de clima organizacional.

Clasificación conceptual de Clima Organizacional	
Morán y Volkwein (1992)	Guillen y Guil (2000)
Perspectiva estructural	Predominio de factores organizacionales
Perspectiva perceptual	Predominio de factores individuales
Perspectiva interactiva	Interacción persona-situación
Perspectiva cultural	

Fuente: "Tesis: El clima organizacional en una Institución pública de educación superior". Alcalá, E. (2011), pág. 57.

- **Conceptualización del Clima Organizacional bajo la perspectiva estructural**

Forehand y Gilmer (1964 citado en Guillen, C. y Guil, R., 2000) y Tagiuri (1968 citado en Guillen, C. y Guil, R., 2000) consideran el clima organizacional como el ambiente interno de una organización que a) es experimentada por sus miembros, b) influye en su comportamiento, y c) puede ser descrita como valores de un conjunto particular de características o actitudes de una organización.

Bajo esta misma perspectiva Payne y Pugh (1976 citado en Guillen, C. y Guil, R., 2000) señalan que el clima organizacional describe los procesos de comportamiento característicos de un sistema social de forma puntual. Por lo tanto, el clima organizacional describe a una organización y permite distinguirla de otras empresas (Forehand y Gilmer, 1964 citado en Guillen, C. y Guil, R., 2000).

- **Conceptualización de Clima Organizacional bajo la perspectiva perceptual**

Litwin, G. y Stringer, R. (1968) definen el clima organizacional como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento. Además, Litwin, G. y Stringer, R. (1968) y Reichers y Schneider (1990 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007) señalan que las percepciones son referentes a las políticas, las prácticas y los procedimientos de la organización, así como al sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actividades de las personas que trabajan en una organización específica.

- **Conceptualización de Clima Organizacional bajo la perspectiva interactiva**

El clima organizacional está compuesto por elementos, los cuales están relacionados entre sí, como fruto de sus interacciones se forma una realidad denominada clima. Este es el resultado de la situación y el estado en que se encuentra la organización. (Litwin, G. y Stringer, R., 2000).

Es así que, Schneider y Hall (1982 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007) manejan la existencia de dos elementos interactivos: las características personales y las características organizacionales. No obstante, para Taguri (1968 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007) son cuatro los elementos que forman a la organización: el entorno, el ambiente, el sistema social y su cultura.

- **Conceptualización de Clima Organizacional bajo la perspectiva cultural**

Ferris (1998 citado en Jaime, P. y Araujo, Y., 2007) conceptualizan el clima organizacional como un conjunto de actitudes, valores y creencias sobre cómo opera una organización, compartidos por los empleados de la misma.

Después de haber mencionados algunas definiciones, de diferentes autores ayudan a nuestra aportación a decir que el clima organizacional es el conjunto de factores del ambiente interno de la organización que son percibidas por los miembros, que directa o indirectamente influyen en el comportamiento de las personas.

El clima se refiere al ambiente de trabajo propio de una organización, este ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. El clima determina la manera como el

colaborar percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción en la función que cada uno desempeña. Como sabemos el clima no se ve ni se toca, es algo intangible, pero tiene una presencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la Institución y de la misma manera el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro ésta. (Pérez, j. 2010) (Pág.54)

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer y se caracterizan por:

- *El clima laboral hace referencia con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización.* Las variables que definen el clima laboral, son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral. El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- *El clima de una organización, tiene una cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales.* Toda organización puede contar con cierta estabilidad de clima, con cambios que pueden ser regulables, pero de la misma manera la estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia, resultadas de decisiones que en consecuencia afecten el bienestar de la organización. Un mal entendido que no haya sido resuelto en su momento, puede traer como consecuencia un deterioro de clima laboral, ya que puede pasar un buen tiempo para que se aclarezca el problema.
- *El clima laboral, tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la Institución.* El ambiente de trabajo influye de manera positiva o negativa en el comportamiento de los miembros de una organización. Si se mantiene un clima favorable, los trabajadores se desenvolverán con mayor eficiencia y con ánimos de desempeñarse mejor, entregando lo mejor de sí en

la organización, y si existe, un clima malo será todo lo contrario a lo que se dijo anteriormente.

➤ *El clima laboral, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta.* Las organizaciones que mantenga un buen clima laboral, tendrán como resultados colaboradores contentos, satisfechos y por ende se identificarán y se sentirán comprometidos con la organización, para de una manera retribuir mejor en los objetivos de la organización. Por otro lado si mantienen un clima desfavorable una de las consecuencias será que no tendrán colaboradores comprometidos ni mucho menos identificados.

➤ *El clima laboral, es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y a su vez, afecta a dichos comportamientos y actitudes.* Un miembro de la organización puede darse cuenta que el clima laboral es agradable y inconscientemente con su buen comportamiento está aportando a la entidad a mantener un eficiente clima laboral; y en caso contrario, en la Institución en estudio observamos que existen miembros de la Organización que con su comportamiento negativo contribuyen para que el clima de trabajo sea malo y esto trae como consecuencia la insatisfacción para los demás colaboradores.

➤ *El clima laboral de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc.* Estas variables a su vez pueden ser afectadas por el clima. En organizaciones que se dan gestión se de manera autoritaria, traerá consigo a colaboradores que se desempeñen con miedo, temor, y si no existe confianza hacia los trabajadores, se generara un clima laboral tenso. Este clima llevara a trabajar a los empleados con irresponsabilidad, y a raíz de esto su jefe controlará más sus actividades y todo ello llevaría a un ambiente de descontento tanto para el empleado como al empleador". (Chiavenato, I. 2000) (Pág. 119).

➤ *El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral.* Toda organización presenta ausentismo de su personal, algunas pueden ser de manera involuntaria como también voluntarias. Por lo general cuando suelen ser voluntarias son síntomas que no se sienten bien en el lugar donde laboran y si este malestar continua optan por renunciar al trabajo, generando así una alta rotación de personal ya que se contrata y por un pésimo clima renuncia, volviéndose en círculo vicioso.

- **Cultura Organizacional**

Para Robbins, S. (1996) “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.”

Con la definición se puede agregar que la cultura organizacional no es un factor que se puede notar a simple vista y mucho menos es tangible, pero si es de vital importancia que los miembros de una organización tengan conocimiento y comprendan el entorno laboral del que forman parte, esto con el fin de alcanzar los objetivos de la organización.

- **Tipos de Cultura Organizacional**

Según Sonnenfeld de la Universidad de Emory (citado en Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. s/f), se definen 4 tipos de cultura organizacional.

1.- ACADEMIA.- define a una organización que recluta, capacita, especializa y guía al recurso humano por varias funciones.

2.- CULTURA DE EXPERIENCIA.- Antigüedad, dando la lealtad y el compromiso proveniente de una adaptación e integración es primordial y se denomina “CLUB”

3.- EQUIPO.- Tiene como perfil el riesgo a la innovación, donde se adoptan recursos humanos talentosos y de experiencia son flexibles y abiertos, lo que permite a las personas crecer.

4.- FORTALEZA.- Esta orientada a sobrevivir puesto generalmente estos grupos han pasado por la experiencia de los 3 anteriores, ofrecen poca seguridad pero grandes desafíos al cambio.

- **Funciones de Cultura organizacional**

Entre las funciones de la Cultura Organizacional vamos a desarrollar las 5 a las que Robbins, S. (1996) se refiere:

1.- Define límites.- Marca la diferencia entre una organización y otra.

2.- Refleja la identidad de los miembros con la organización.- Se entiende que los riesgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de cultura, en el sentido que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social.

3.- Genera el nexo entre los miembros y la organización a través de la lealtad y el compromiso.- Para Arias, G. (1974) menciona que es indudable que cada individuo posee un organismo y una serie de habilidades innatas que lo hacen característico y diferente a todos los demás, pero también es cierto que por medio de la adquisición de costumbres, normas, valores, actitudes, etc. La cultura le imprime su sello.

4.- Refuerza la estabilidad social.- Definen a las compañías de éxito como aquellas y disponen de una cultura comparativa fuerte, existen rasgos que son definidos por la cultura organizacional que permiten a cada uno de sus miembros identificarse y auto clasificarse dentro de ellos, permitiendo que 12 cualquier cambio sea orientado hacia las necesidades que se generen de manera óptima.

5.- Es un mecanismo de control.- Que permite señalar las reglas del juego.- Definido como diferentes modos de pensar, creer y hacer las cosas dentro de un sistema, cuyos modos sociales de acción establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo.

- **Cambio Organizacional**

Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f) definen al Cambio Organizacional puede de las siguientes maneras:

- Capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje.
- Es un conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. (Pág. 16).

- **Resistencia al cambio**

Para una explicación adecuado primero vamos a definir el termino resistencia, que según la RAE es “la oposición a la acción de una fuerza; otra acepción es la de capacidad para resistir, aguante”. Entonces diremos que resistencia al cambio dentro de una organización se refiere a las fuerzas que se oponen a los cambios dentro de esta.

En la investigación realizada por Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f), señalan dos formas en las que los trabajadores se resisten al cambio, resistencia individual al cambio y resistencia organizacional al cambio.

- **Resistencia individual al cambio**

Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f) indican que entre las fuentes más importantes de resistencia individual al cambio se pueden mencionarse:

- Procesamiento selectivo de la información o percepciones. Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo.

- Personalidad. Algunos aspectos de la personalidad predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio, especialmente a aquellas cuyo pensamiento es muy rígido y dogmático.
- Hábitos. A menos que una situación cambie en forma drástica, quizá la gente continúe respondiendo a los estímulos en sus formas habituales. Un hábito llega a ser una fuente de satisfacción para la gente porque permite ajustarse al mundo y hacerle frente. El hábito también brinda comodidad y seguridad.
- Seguridad y amenazas al poder y la influencia. La gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que este amenaza sus sentimientos de seguridad. recursos, es una fuente de poder en las organizaciones.
- Temor a lo desconocido. Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre. Enfrentarse a lo desconocido hace que la mayoría de las personas se angustien.
- Razones económicas. El dinero pesa mucho en el pensamiento de las personas y, desde luego, es lógico que se resistan a los cambios que podrían disminuir sus ingresos. (Pág. 19)

- **Resistencia organizacional al cambio**

Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f) señalan que la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio, ya que muchas veces las organizaciones hacen un trabajo más eficiente al realizar actividades rutinarias y es por esto que con el fin de asegurar la eficacia y efectividad, las organizaciones crean defensas contra el cambio.

- Diseño de la organización: Las organizaciones necesitan estabilidad y continuidad para funcionar en forma eficaz. El término organización implica que las actividades individuales, de grupo y de equipo muestran una cierta estructura.
- Enfoque limitado del cambio: Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes. Por lo consiguiente, los cambios

limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.

- Cultura Organizacional: La cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el cambio. Las culturas no son fáciles de modificar y quizás se conviertan en la fuente principal de resistencia al cambio.
- Limitaciones y amenaza a las distribuciones establecidas de recursos: Algunas organizaciones desean mantener el status quo, otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada.
- Convenios interorganizacionales: Por lo general, los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos, y así, limitar las alternativas de cambio.
- Inercia de grupo.-Las distintas formas en que los integrantes del equipo perciben la realidad, pueden constituirse en fuentes de resistencia, ya que, una vez que el grupo conforma una visión de su realidad, les resulta sumamente difícil cambiarla.
- Amenaza a las relaciones establecidas de poder: Algunos grupos dentro de la organización cuentan con ciertas bases de poder e influencias que fueron ganadas con el paso del tiempo.
- Amenaza a la Habilidad: Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la pericia de los grupos especializados.
- Costumbres, valores y formas de pensar: Estos factores que el grupo comparte y que fue adquiriendo en su proceso adaptación interna, pueden llegar a crear barreras, ya que, en determinados equipos las presunciones básicas pueden llegar a estar sumamente arraigadas en el inconsciente de los integrantes del mismo.

- Teoría de Clima Laboral de Likert (1932)

Likert (citado en Rodríguez, M., 1999) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima.

Variables causales: son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización se desarrolla y obtiene resultados, y si la variable causal se modifica en consecuencia se modificarán las otras variables.

Variables intervinientes: son variables importantes ya que están orientadas a medir el estado interno de la Institución y se enfocan a los procesos que se dan en ella, reflejados en aspectos como la motivación, rendimiento, y actitudes y comunicación.

Variables finales: son las variables que resultan del efecto de las variables causales y de las intermedias, pues se verán reflejados los logros de la organización tales como: productividad, ganancias y pérdidas para la Institución.

Estas variables influyen en la percepción de los miembros de la organización respecto al clima laboral. (Pág. 161).

Por ello las organizaciones deben preocuparse porque el clima laboral sea percibido de la mejor manera por sus colaboradores, ya que éste determina las actitudes y comportamientos de las personas.

Para Likert (citado por Rodríguez, M., 1999) (Pág. 162) es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en si, por cuanto el sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

- Dimensiones del Clima Laboral

El comportamiento de un trabajador es o no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Estas dimensiones miden la percepción del clima, se traducen en un cuestionario que es el instrumento frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional en una Institución. El cuestionario desarrollado por Litwin, G. y Stringer, R. mide la percepción de los empleados en función de 9 dimensiones.

Litwin, G. y Stringer, R. (1978) llaman a estos factores de interacción percibidos. Exponen la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada Institución.

a) **Estructura:** son las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos que se dan en la organización.

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras.

b) **Responsabilidad (empowerment):** Es la virtud que tiene cada miembro de la organización, para asumir las consecuencias que generen sus propias decisiones que tomen en la organización.

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo

c) **Recompensa:** es una forma de motivar al empleado, cuando realiza un buen trabajo. Se sabe que los factores de motivación intrínseca son importantes para el individuo. Los trabajadores tienen una percepción de equidad cuando su trabajo realizado está bien hecho.

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

d) **Desafío:** Toda organización establece desafíos entre los miembros de trabajo y de esa forma generan competencia, logrando así objetivos personales y laborales. Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.

e) **Relaciones:** Es la percepción que tiene los trabajadores acerca de los relaciones sociales que los une en el ambiente de trabajo a los empleadores y empleados. Se refiere a la percepción por parte de los miembros de la Institución acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

f) **Cooperación:** Los miembros perciben que hay apoyo mutuo entre todos los que pertenecen a la organización. Es el sentimiento de los miembros de la Institución sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

g) **Estándares:** como se sabe en toda organización, existen lineamientos que se debe seguir para cumplir con lo que se delega. Se refiere a la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

h) **Conflictos:** Se da cuando entre los miembros de la organización existen diferencias u oposiciones con respecto algún tema. Se refiere al grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

i) **Identidad:** Es lo que genera todo trabajador satisfecho identificarse y comprometerse con la organización, logrando los objetivos de la Institución como también personales. Se refiere al sentimiento de pertenencia a la organización y que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Martínez, L. 2001)

El cuestionario de Likert, mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones que son las siguientes: (Soto, L., 2009).

➤ **Los métodos de mando.** Se refiere a como el jefe o la persona a cargo de la Institución emplea su liderazgo para influir en el desempeño de los trabajadores.

➤ **Las características de las fuerzas motivacionales.** Se refiere a la forma de realizar y brindar diferentes mecanismos de motivación para que el empleado se sienta motivado y a gusto con su trabajo y por ende se estaría cubriendo sus necesidades.

➤ **Las características de los procesos de comunicación.** Quiere decir cómo se efectúa la comunicación dentro de la organización, de manera que se pueda interpretar el mensaje que se nos hace llegar, pues como sabemos la comunicación es la base en toda organización.

➤ **Las características de los procesos de influencia.** Es como se relacionan los empleadores y empleados, para juntos poder lograr los objetivos para la Institución. De manera que el jefe que valore a su talento humano y el empleado comprometido con la organización éste a su vez contribuirá para el crecimiento de la organización.

➤ **Las características de los procesos de toma de decisiones.** Las decisiones tomadas por la dirección siempre están encaminadas al bienestar y mejora de la institución, de la misma manera se puede hacer partícipe a los colaboradores con respecto a temas que conciernen sus funciones que desempeñan.

➤ **Las características de los procesos de planificación.** En este proceso toda Institución establece sus metas y objetivos, a la vez escogen el medio por el cual van a conseguir lo establecido antes de llevarlo a la práctica.

➤ **Las características de los procesos de control.** Toda Institución que pone en marcha los planes establecidos para su organización siempre debe evaluar que sus colaboradores se estén desempeñando bien y cerciorarse que lo planificado se desarrolle de manera óptima.

Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. Si lo planificado por la organización se ejecuta bien, se tendrá como resultados positivos el rendimiento ya sea del trabajador como de la Institución.

2.3.3 Estrategias Motivacionales

En el mundo empresarial de la actualidad, la competitividad es cada vez mayor, es por eso que tener trabajadores altamente motivados es casi indispensable para las organizaciones que buscan tener resultados satisfactorios. Por lo tanto, los líderes lo que deben hacer es desarrollar habilidades que les permitan motivar a sus seguidores, lo que hoy en día es indispensable para las personas que ocupan cargos directivos, ya que deben esmerarse en lograr un ambiente positivo de trabajo.

Es también importante que se adopten técnicas de motivación, como el analizar las necesidades de los trabajadores e identificar iniciativas de estos, para que de este modo se implemente una formación variada para incrementar la satisfacción intrínseca en dentro del trabajo. Cárdenas, I. (2002) enumera algunas razones para motivar a un personal se tienen:

- Porque quien es motivador se convierte en una persona significativa y digna de confianza.
- Porque aumenta la capacidad para influir en el cambio y reducir las resistencias que se derivan en los cambios inevitables en la organización.
- Porque suscita sentido de la autoeficacia y autocontrol y contribuye a aumentar la autoestima y reducir el sentimiento de desmoralización e indefensión.
- Porque da información útil a los demás sobre sus puntos fuertes.

- Porque cambia el clima total de la organización, ayuda al cambio de la cultura organizacional y tiene un valor de ejemplaridad. (Cárdenas, I. 2002) (Pág. 82)

Las estrategias de motivación lo que pretenden es influir en el comportamiento de las personas, cuando los que llevan el liderazgo tomen esto como una realidad es que van a poder obtener los resultados que desea la organización.

Para Páez, Ch. (2001), los expertos en procesos de comportamiento humano, coinciden en que la motivación es la voluntad de actuar. Tiempo atrás se tenía entendido que la motivación provenía del mundo exterior, pero hoy en día como resultado de estudios de investigadores sociales y de desarrollo organizacional se ha llegado a la conclusión que a cada persona la motiva un impulso diferente. En escenarios laborales se debe buscar influir en las personas de manera tal que traten de acoplar sus motivaciones a las necesidades de la organización.

Los especialistas en el tema demostraron que la motivación puede ser duradera. Los gerentes deben motivar a sus trabajadores para que así estos trabajen con iniciativa y dándoles la confianza y responsabilidad de hacerse responsables de sus propios triunfos y fracasos.

En el caso de los trabajadores desmotivados, según Páez, Ch. (2001) se debe averiguar cuál es la causa de su desmotivación, y para esto los líderes deben investigar las causas que los motivan para así ayudarlos en el proceso de motivación. Los trabajadores que se encuentran motivados son esenciales en una organización porque dan iniciativas innovadoras en el mundo empresarial.

Anteriormente se decía que un proceso de motivación iba de arriba hacia abajo, donde el líder tenía que motivar a sus seguidores. Hoy en

idea las empresas que tienen puesta su visión en el futuro, buscan que los seguidores tengan un desempeño individual y no solo se limiten a cumplir órdenes, Esta realidad ha cambiado totalmente en los últimos tiempos. En las empresas exitosas con una gran visión de futuro, en donde los seguidores tienen un desempeño muy por encima de cumplir órdenes solamente, ya que es posible que incluso los líderes necesiten ser motivados para actuar de acuerdo a los cambios contantes. Los individuos que ocupan cargos en los niveles estratégicos deben encaminar una red de comunicación que tenga como objetivo compartir ideas de diferentes niveles para realizar un trabajo exitoso y con entusiasmo por el mismo. Los líderes exitosos deben utilizar la motivación como principal arma para lograr que todos sus trabajadores cooperen para alcanzar las metas en común.

Frente a esto, Amabile, T. (2000), dice que “el profesor puede hacer notables esfuerzos para mantener su motivación y su moral, también es necesario un contexto adecuado que no mine sus energías” (Pág. 23), es decir un contexto con condiciones que brinden la estructura adecuada y así mismo se apoye la autonomía y el aspecto afectivo lo que va a llevar a una respuesta rápida las actuales demandas educativas que tiene la sociedad.

Un líder debe conocer los objetivos de su organización, para así crear un plan y generar las condiciones para que este se cumpla, orientando y motivando de manera adecuada a sus trabajadores para que realicen sus actividades que se les asigne, y cumplirlas de manera eficiente lo que les permita desarrollarse profesionalmente, Finalmente se realiza un control del cumplimiento del plan establecido inicialmente.

Marín, J. (2004), considera en líneas de reflexión y la polémica discursiva, que las doce competencias básicas de un Director y como complemento, son: “Educador, aprendiz, innovador, tecno usuario,

íntegro, visionario, sinergizador, global, controlado, comunicador, competitivo y proactivo”

Aprendiz: un buscador constante de información, de conocimientos, un buscador humilde y arriesgado de nuevas habilidades, nuevos métodos, entre otros. Innovador: es creativo e imaginario, visualiza oportunidades donde otros ven problemas, es capaz de salirse de la caja de paradigmas establecidos.

Tecno-Usuario: está al día con lo último de la tecnología en computación, telecomunicaciones y otras. Íntegro: es honesto, ético. Visionario: ve más allá del presente; se proyecta con los pies en la tierra hacia el futuro.

Sinergizador: canaliza las energías, emociones y talentos de los miembros del equipo y crea el mejor clima de apoyo. Global: está consciente que depende de la actitud positiva de la diversidad cultural y ante la globalización e internalización de los mercados y sociedades para poder ser efectivo en todos los ambientes.

Controlado: maneja su inteligencia emocional adecuadamente. Comunicador: emplea el poder de la palabra. Escucha adecuadamente los mensajes de sus interlocutores y luego de procesar la información, la transmite con claridad y detalle. Competitivo: su activo fundamental es el talento, su capital intelectual en proceso permanente de aprendizaje.

Proactivo: acepta retos y se encuentra en permanente proceso de cambio. (Pág. 28).

De este modo es como el líder debe buscar que la organización funcione de manera adecuada, con una toma de decisiones acertadas que permita prevenir conflictos que puedan afectar a la organización y el funcionamiento de la misma. Es por esto que el liderazgo en los directivos de cualquier organización es un factor clave que permite el funcionamiento de manera positiva de esta.

Finalmente, lo que se debe seguir al momento de poner en práctica los conceptos de motivación es justamente llevar de manera conjunta la teoría y la práctica.

2.4 Hipótesis

Dado que las características de trabajo sirven como fuerza primordial para influir en la conducta del mismo, es probable que el nivel de Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa influya negativamente en el Clima Laboral.

Hipótesis nula

Dado que las características de trabajo sirven como fuerza primordial para influir en la conducta del mismo, es probable que el nivel de Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa influya positivamente en el Clima Laboral.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de Investigación

Según sus fuentes:

Es una investigación de campo, que “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variables alguna”. (Arias, F., 2004) (Pág. 94)

Según su finalidad:

Es una investigación básica, ya que se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general (Fox, D., 1981) (Pág. 128).

Según su alcance:

Es una investigación explicativa, que se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. (Arias, F., 2012).

Según su enfoque:

Es una investigación cuantitativa, que según Sampieri, R., Fernández, C. y Bautista, P., (2006) se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en medición numérica y estadística.

Según su método:

Es una investigación deductiva porque se iniciará con la identificación de cada una de las partes que forman parte del problema, así determinar la

relación causa-efecto de las variables que componen en objeto de investigación.

3.2 Diseño de la Investigación

La investigación se realizara siguiendo el enfoque cuantitativo, y el diseño es No Experimental transversal explicativa, ya que no se construyó ninguna situación, sino que se observaron situaciones ya existentes con el fin de ser reportadas, es decir, situaciones no provocadas intencionalmente. El diseño es de un grupo único debido al reducido grupo de sujetos en el experimento. (Sampieri, R., Fernández, C. y Bautista, P., 1997)

Simbología

$$GX_1O_1X_2O_2$$

Dónde:

G: Son los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

X_1 : Es el nivel de motivación.

O_1 : Encuesta de la motivación.

X_2 : Es el clima laboral.

O_2 : Encuesta del clima laboral.

3.3 Operacionalización de las Variables

Cuadro 2. Definición conceptual y operativa de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	INDICADORES	DIMENSIONES	INDICADORES (Valor)	NIVELES DE MEDICIÓN
MOTIVACIÓN (Independiente)	El término Motivación deriva de la palabra latina movere, que significa mover (Kreitner, R. y Kinicki, A., 2003; Chiavenato, I., 2004). La Motivación humana se define como “un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento” (Koenes, A., 1996, p. 191).	Regulación externa (actividad realizada para recibir recompensa o no recibir castigo).	Totalmente de acuerdo	Cinco (5) puntos	Ordinal
		Compromiso (realizar actividades).	De acuerdo	Cuatro (4) puntos	
		Identificación con actividades por su valor o significado.	Neutro	Tres (3) puntos	
		Motivación intrínseca.	En desacuerdo	Dos (2) puntos	
		Ausencia de motivación.	Totalmente en desacuerdo	Un (1) punto	
CLIMA LABORAL (Dependiente)	Hodgetts y Altman (1985) definen el Clima Laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo” (Pág, 376).	Involucración laboral.	Totalmente de acuerdo	Cinco (5) puntos	Ordinal
		Supervisión (jefe, apoyo y guía de este).	De acuerdo	Cuatro (4) puntos	
		Comunicación dentro de la organización.	Neutro	Tres (3) puntos	
		Condiciones laborales.	En desacuerdo	Dos (2) puntos	
		Autorrealización (desarrollo profesional y personal).	Totalmente en desacuerdo	Un (1) punto	

Fuente: Elaboración Propia.

3.4 Población y Muestra

La población escogida fueron los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, que laboraron durante el año 2015, divididos en las diferentes áreas de la Institución, donde se cuenta con 142 trabajadores, 62 de los cuales trabajan en el área administrativa, de acuerdo a la información obtenida del área de Recursos Humanos de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α} = 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

La muestra tomada en consideración es no probabilística de conveniencia, ya que se seleccionó a los trabajadores a encuestar de acuerdo a la accesibilidad para las investigadoras. Para la aplicación del cuestionario, se contó con la colaboración del Presidente de la Beneficencia Pública y la muestra fue conformada por trabajadores operativos, de ambos géneros, de diferentes edades y de distintas áreas.

3.5 Técnicas e Instrumentos

Cuadro 3. Definición de técnicas e instrumentos de acuerdo a variables

VARIABLE	TÉCNICA	INSTRUMENTO
Clima Laboral	Comunicación	Encuesta
Motivación	Comunicación	Encuesta

Fuente: Elaboración propia.

Debido a que se consideran para este estudio dos variables, la Motivación y el Clima Laboral. El instrumento se anexa como 1 y 2.

3.6 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación, en primer lugar, se obtuvo información de investigaciones relacionadas para así tener una visión más amplia del tema en cuestión. En segundo lugar, se pasó al planteamiento del problema y la metodología a usar, es entonces que se estableció contacto con un representante de la organización estudiada y se le brindó información acerca del estudio para así establecer un compromiso explícito para realizar la recolección de datos y llevar a cabo el trabajo de campo.

En tercer lugar y una vez culminada la recolección de datos se pasó a la evaluación de estos mediante el programa estadístico SPSS Versión 23 para luego ser analizados.

Por último, se pasó a establecer la relación obtenida entre las variables estudiadas, la Motivación y el Clima Laboral, que se planteó como punto de partida de la investigación para así poder dar el alcance respectivo.

CAPÍTULO IV

INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Para lograr los objetivos de la investigación se elaboró un cuestionario para cada variable. Para la variable Clima Organizacional se usó la siguiente:

Escala de Clima Organizacional: Se utilizó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. La escala seleccionada cuenta con 50 reactivos (preguntas) y mide 5 dimensiones:

- *Involucramiento Laboral* (identificación y compromiso).
- *Supervisión*
- *Comunicación*
- *Condiciones Laborales*
- *Autorrealización*

Para la variable Motivación, se usó la siguiente:

Escala de Motivación Laboral: Se utilizó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y adaptada al español por Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van Den Broeck, A. Martin-Albo y Núñez, J., (2012). El instrumento ha sido transculturalmente validada por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, entre ellos se tiene el sustento teórico de la prueba que es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone (Herrera & Matos, 2009):

- *A-motivación* (ausencia de motivación)

- *Regulación Externa* (actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo)
- *Regulación Introyectada* (compromiso por realizar una acción para evadir sentimientos de culpa)
- *Regulación Identificada* (actividad realizada porque la persona la considera importante)
- *Motivación Intrínseca* (realizar una actividad por sí mismo)

Los resultados obtenidos de los cuestionarios fueron sistematizados y procesados en el programa estadístico SPSS Versión 23.

La fiabilidad de los instrumentos y los resultados de la investigación se presentan a continuación:

4.1 Fiabilidad de Instrumentos

a) Fiabilidad del Instrumento - Clima Laboral

***Cuadro 4. Resumen de procesamiento de casos
Clima Laboral***

		Nº	%
Casos	Válido	62	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa
Elaboración: Propia.

Cuadro 5. Fiabilidad – Clima Laboral

Alfa de Cronbach	N° de elementos
,7943	50

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

b) Fiabilidad del Instrumento – Motivación

**Cuadro 6. Resumen de
procesamiento de casos
Motivación**

		N°	%
Casos	Válido	62	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	62	100,0

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

**Cuadro 7. Fiabilidad
Motivación**

Alfa de Cronbach ^a	N° de elementos
,79892	19

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

4.2 Análisis de datos de Investigación

Clima laboral

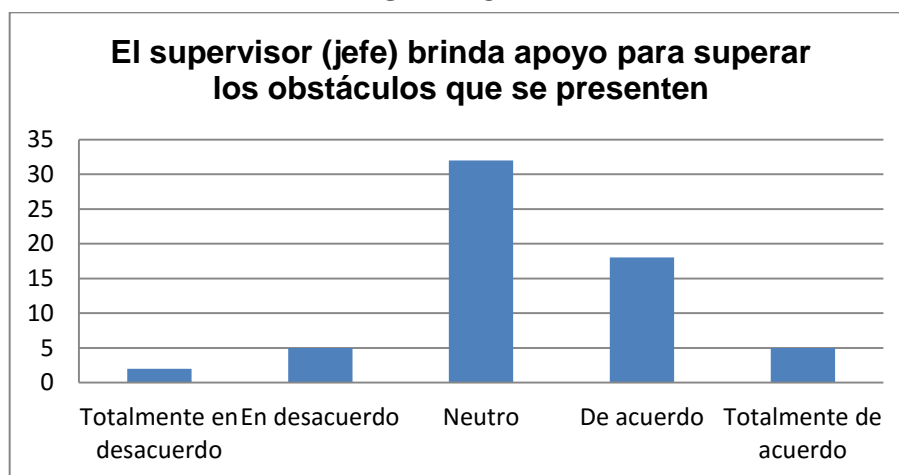
Objetivo 1: Identificar las características del Clima Laboral de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

TABLA 1

El supervisor (jefe) brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	5	8,1	8,1	11,3
Neutro	32	51,6	51,6	62,9
De acuerdo	18	29,0	29,0	91,9
Totalmente de acuerdo	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 1



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100% de encuestados, el 51.6% prefieren mantenerse al margen sobre la interrogante lo que indica la posibilidad de que la mayoría de los encuestados estén sintiendo temor al expresar si las personas que ejercen liderazgo dentro de la institución les brindan apoyo, lo que también significa que el líder es de tipo autoritario y en lugar de generar confianza en sus trabajadores, el temor es lo que prima al momento de realizar sus labores por lo que los trabajadores no pueden expresar sus opiniones o si las hacen no son valoradas por sus superiores, lo que trae como consecuencia un mal desenvolvimiento del trabajador y por ende de la empresa. Mientras que un 37.1% se muestran de acuerdo en que el supervisor brinda apoyo a los trabajadores quizás porque la cercanía que los une a su superior o porque ya llevan trabajando durante un tiempo considerable y solo un 11.3% se encuentra en desacuerdo, estas diferencias entre las opciones presentadas, genera un Clima Laboral negativo.

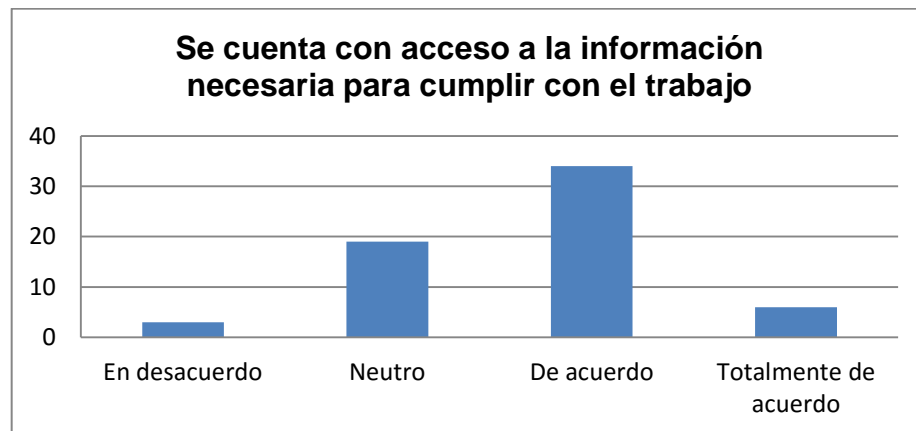
TABLA 2

Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
Neutro	19	30,6	30,6	35,5
De acuerdo	34	54,8	54,8	90,3
Totalmente de acuerdo	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 2



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

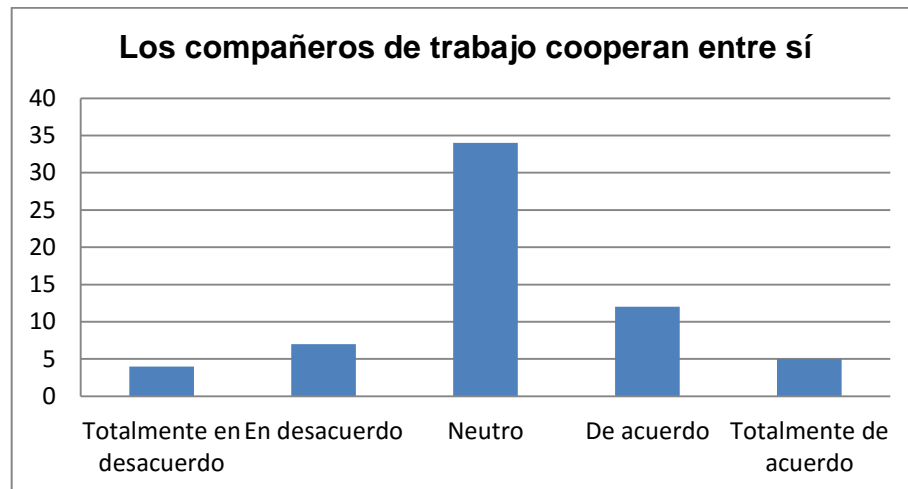
La tabla muestra que del 100%, el 54.8% cuentan con acceso a la información lo que indica que la institución brinda el material adecuado para el conocimiento de los trabajadores, los que tienen acceso a información de la organización para realizar un mejor trabajo, el 30.6% se mantiene al margen porque no tienen interés por encontrar los medios que les permitan entender o simplemente no los buscan, un 9.7% está totalmente de acuerdo y solo un 4.8% está en desacuerdo.

TABLA 3

Los compañeros de trabajo cooperan entre sí				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	6,5	6,5	6,5
En desacuerdo	7	11,3	11,3	17,7
Neutro	34	54,8	54,8	72,6
De acuerdo	12	19,4	19,4	91,9
Totalmente de acuerdo	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 3



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

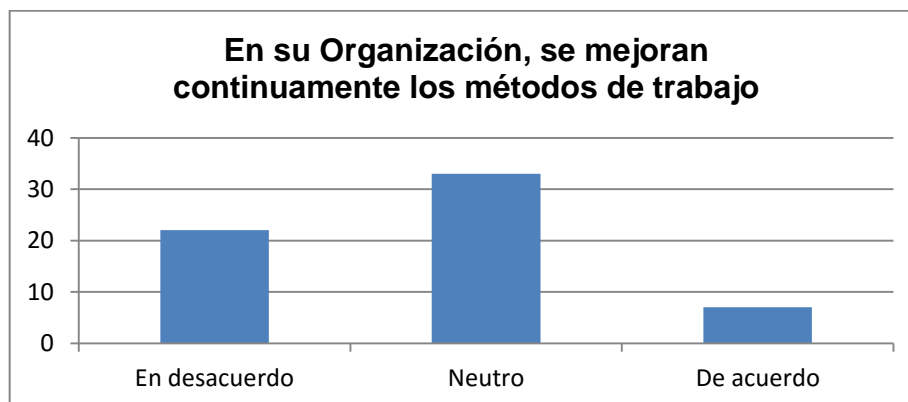
En la tabla se observa que del 100% de encuestados, el 54.8% se mantienen al margen en cuanto a la a la interrogante, lo cual puede significar que existe un bajo nivel de cooperación entre compañeros, y esta ausencia se ve reflejada en un Clima Laboral negativo porque no hay trabajo en equipo y cada uno realiza su labor individualmente de allí pueden partir las diferencias de opiniones en el trabajo, no hay integración por lo que no se llega al mismo fin, mientras que un 27.5% se muestra de acuerdo en que los compañeros cooperan entre si y solo un 17.8% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 4

En su Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	22	35,5	35,5	35,5
Neutro	33	53,2	53,2	88,7
De acuerdo	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 4



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

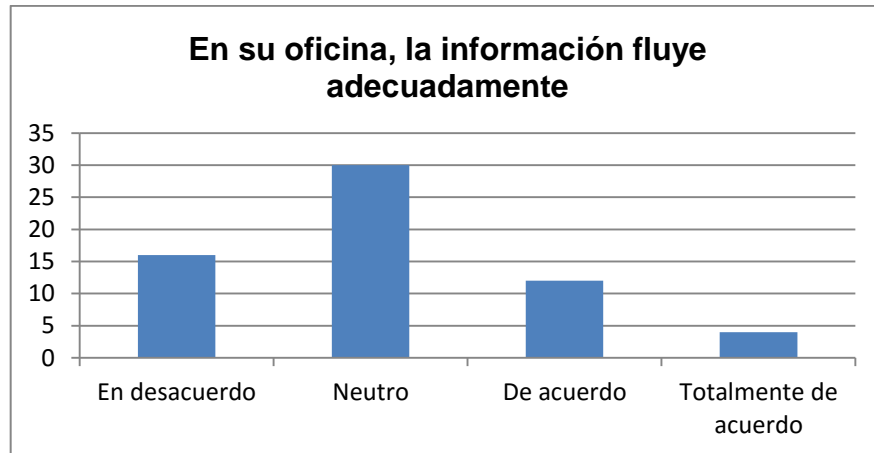
En la tabla se muestra que del 100%, el 53.2% se mantienen al margen sobre la interrogante lo que indica que no consideran que exista una mejora en los métodos de trabajo que se emplean, esto conduce a realizar un trabajo de manera obsoleta lo que refleja el poco interés por brindar opciones para mejorar sus sistemas y por ende esto es negativo para el trabajo de cualquier organización porque impide el adecuado desarrollo y crecimiento de la misma, mientras que el 11.3% se muestra de acuerdo en que si hay mejora continua en los métodos que se aplican y solo un 35.5% está en desacuerdo.

TABLA 5

En su oficina, la información fluye adecuadamente				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	16	25,8	25,8	25,8
Neutro	30	48,4	48,4	74,2
De acuerdo	12	19,4	19,4	93,5
Totalmente de acuerdo	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 5



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

Se observa que del 100%, el 48.4% se mantienen al margen sobre la interrogante por lo que el flujo de información no debe ser el adecuado, y que la información no llega a todos los niveles, así solo se muestra que hay trabajadores con mayores beneficios o que no comparten información importante con sus compañeros y solo se preocupan por su bienestar, mientras que un 25.9% está de acuerdo en que la información fluye adecuadamente, y solo el 25.8% está en desacuerdo.

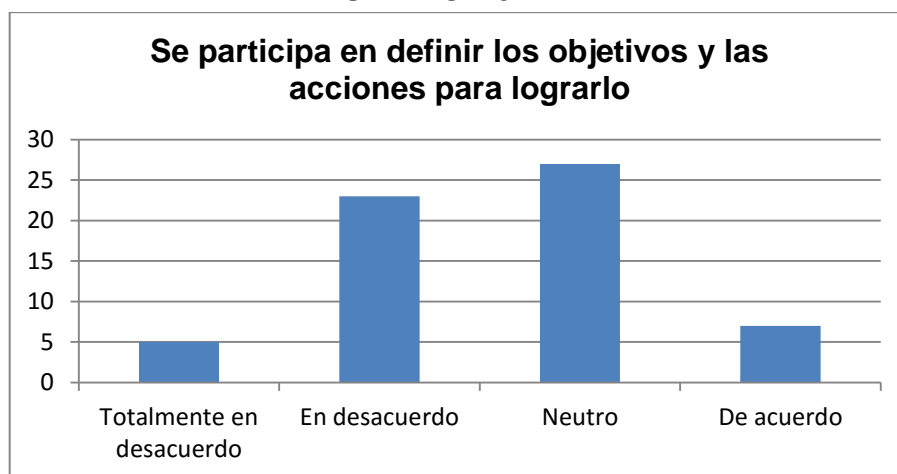
TABLA 6

Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	8,1	8,1	8,1
En desacuerdo	23	37,1	37,1	45,2
Neutro	27	43,5	43,5	88,7
De acuerdo	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 6



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

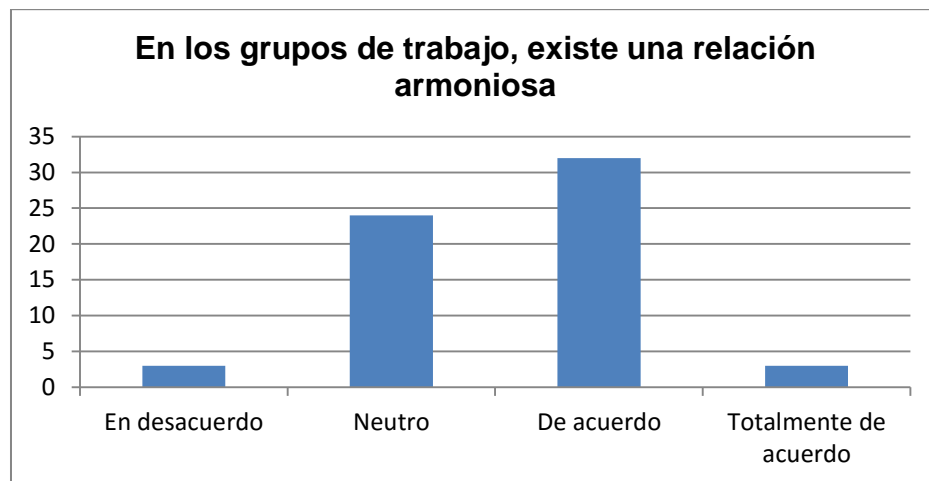
En la tabla se observa que del 100% de encuestados, el 45.2% está en desacuerdo lo que indica que sienten que su participación no es tomada en cuenta en la institución, lo que es inadecuado para la misma, ya que al no considerar las opiniones de sus trabajadores genera en ellos falta de compromiso por lo que no persiguen un fin común impidiendo así el correcto desarrollo de la organización, el talento humano es una prioridad por lo que trabajar en ello es fundamental, el 43.5% se mantiene al margen en la interrogante, mientras que un 11.3% está de acuerdo en que si se considera su participación.

TABLA 7

En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
Neutro	24	38,7	38,7	43,5
De acuerdo	32	51,6	51,6	95,2
Totalmente de acuerdo	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 7



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

Se muestra que del 100%, el 60.9% está de acuerdo a la interrogante por lo que consideran que existe una relación armoniosa entre trabajadores, esto es beneficioso para la organización porque al tener una buena relación los trabajadores se desenvuelven de la manera más eficiente, un 38.7% permanece al margen de la interrogante y solo un 4.8% están en desacuerdo.

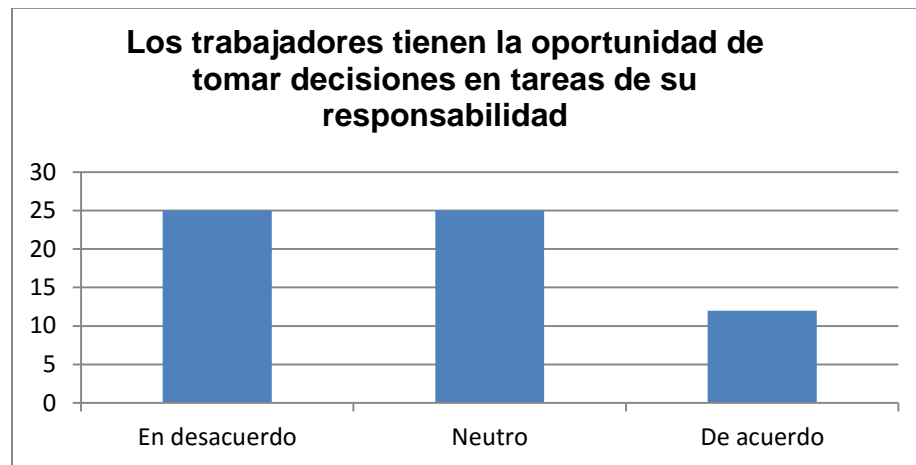
TABLA 8

Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	25	40,3	40,3	40,3
Neutro	25	40,3	40,3	80,6
De acuerdo	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 8



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

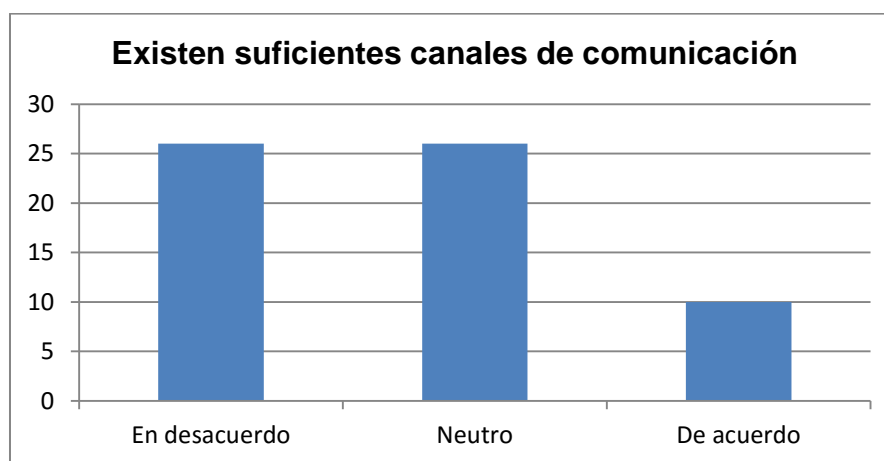
En la tabla se observa que del 100% tenemos un resultado igual tanto para aquellos que están en desacuerdo y para los que se mantienen al margen de la interrogante, que es de 40.3%, lo que indica que no se les delega mucha responsabilidad, esto puede traer malas consecuencias ya que los trabajadores no sienten capaces de realizar bien su labor y que solo se limitan a realizarlas como se les indica, sienten que no se valorará ninguna iniciativa de cambio en las labores, un 19.4% tienen la oportunidad de tomar decisiones en sus tareas.

TABLA 9

Existen suficientes canales de comunicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	26	41,9	41,9	41,9
Neutro	26	41,9	41,9	83,9
De acuerdo	10	16,1	16,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 9



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100%, el porcentaje de trabajadores que se muestra en desacuerdo y prefiere mantenerse al margen es de 41.9%, lo que indica que la comunicación es insuficiente por lo que los jefes deben preocuparse de brindar mayores alternativas en canales de comunicación para poder llegar de manera adecuada a sus colaboradores, mientras que solo el 16.1% de estos está de acuerdo.

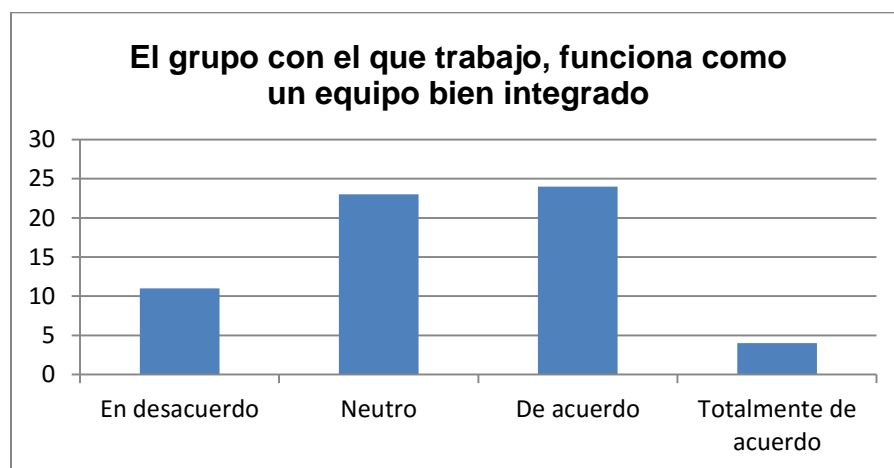
TABLA 10

El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	11	17,7	17,7	17,7
Neutro	23	37,1	37,1	54,8
De acuerdo	24	38,7	38,7	93,5
Totalmente de acuerdo	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 10



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

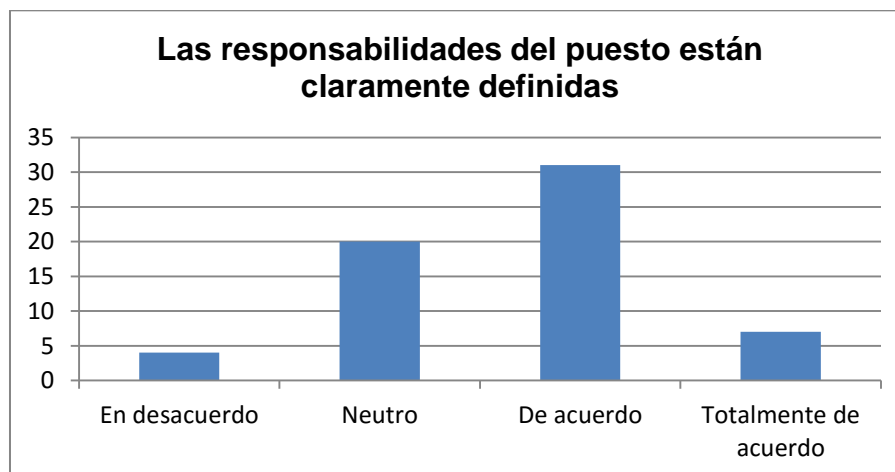
En la tabla se observa que del 100%, el 45.2% está de acuerdo lo que indica buena integración de grupo, al ser un grupo integrado funciona mejor porque alcanzan el objetivo final ya que comparten ideas para llegar al mejor resultado, mientras que un 37.1% permanece al margen de la interrogante por lo que no se deben sentir muy a gusto con su equipo de trabajo y un 17.7% está en desacuerdo.

TABLA 11

Las responsabilidades del puesto están claramente definidas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	4	6,5	6,5	6,5
Neutro	20	32,3	32,3	38,7
De acuerdo	31	50,0	50,0	88,7
Totalmente de acuerdo	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 11



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

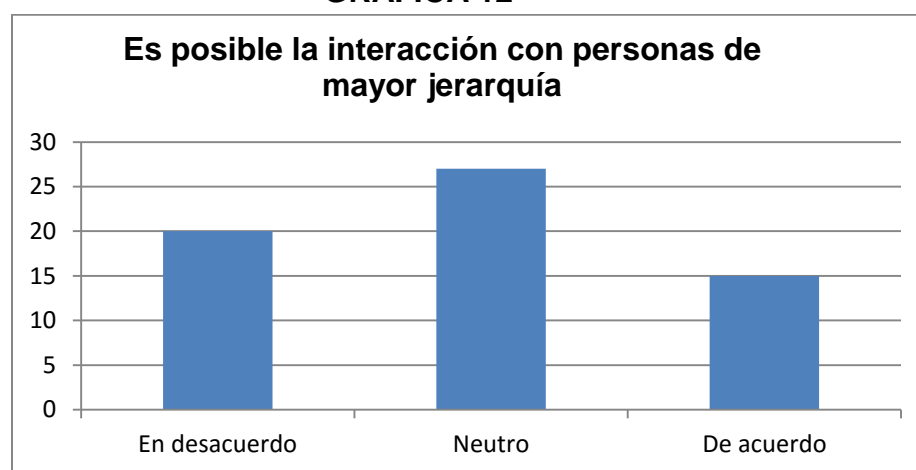
En la tabla se observa que del 100%, el 61.3% está de acuerdo lo que indica que los trabajadores saben sus funciones dentro de la institución, al tener conocimiento se esfuerzan por realizar sus labores de manera eficiente y eficaz, mientras que el 32.3% se mantiene al margen de la interrogante y un 6.5% está en desacuerdo.

TABLA 12

Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	20	32,3	32,3	32,3
Neutro	27	43,5	43,5	75,8
De acuerdo	15	24,2	24,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 12



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

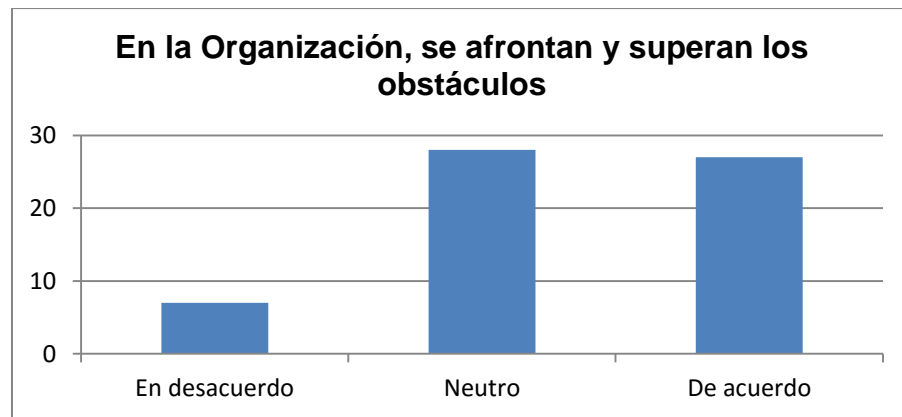
Del 100%, un 43.5% prefieren mantenerse al margen sobre la interrogante, lo que indica que posiblemente los trabajadores no pueden llevar una buena relación con sus jefes, quizás por temor o simplemente porque los jefes no brindan confianza ni seguridad hacia sus trabajadores, se muestran como líderes autoritarios generando en sus colaboradores temor, mientras que un 32.3% se muestra en desacuerdo indicando que la interacción es mala y solo un 24.2% están de acuerdo.

TABLA 13

En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	11,3	11,3	11,3
Neutro	28	45,2	45,2	56,5
De acuerdo	27	43,5	43,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 13



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

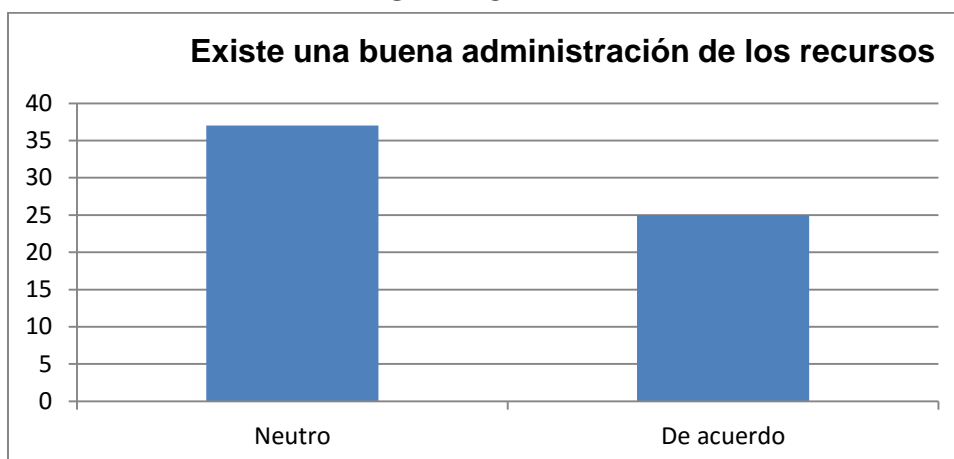
En la tabla se observa que del 100%, el 5.2% de trabajadores se mantiene al margen de la interrogante, lo que indica que posiblemente la mayoría no afrontan los obstáculos acumulando así más problemas en la organización si los obstáculos no se superan será difícil corregir los posteriores porque no se aprende de los errores pasados, con probabilidades que se vuelvan a repetir trayendo consecuencias perjudiciales a la organización, mientras que un 43.5% está de acuerdo y pueden superar los obstáculos y un 11.3% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 14

Existe una buena administración de los recursos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	37	59,7	59,7	59,7
De acuerdo	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 14



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

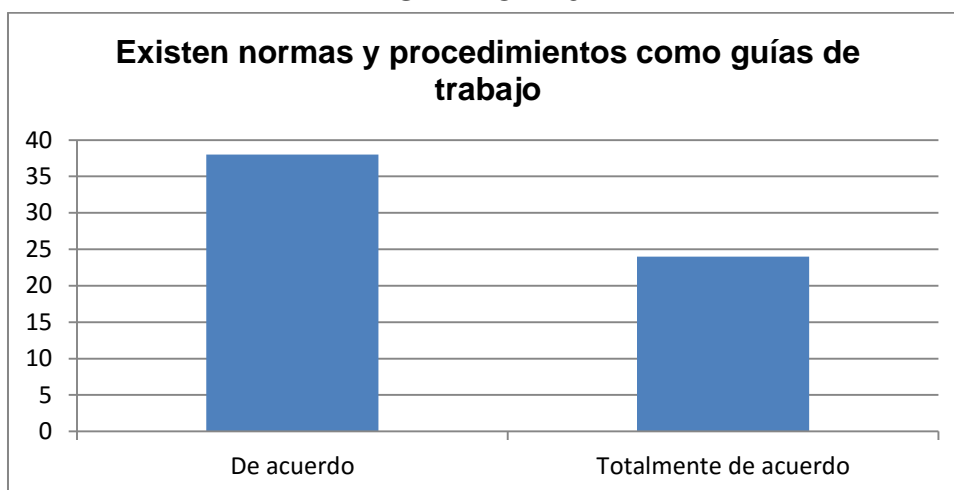
En la tabla se observa que del 100%, el 59.7% de trabajadores prefiere mantenerse al margen respecto a si existe una buena administración de los recursos dentro de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, lo que puede significar un mal desenvolvimiento de la organización trabajando así de la manera más ineficiente, mientras que un 40.3% de estos está de acuerdo a la interrogante.

TABLA 15

Existen normas y procedimientos como guías de trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De acuerdo	38	61,3	61,3	61,3
Totalmente de acuerdo	24	38,7	38,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 15



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100%, el 61.3% de trabajadores está de acuerdo lo que indica que existen normas y procedimientos que guían su trabajo dentro de la institución por ello se confirma que saben los objetivos de sus labores en la organización y el 38.7% restante está totalmente de acuerdo.

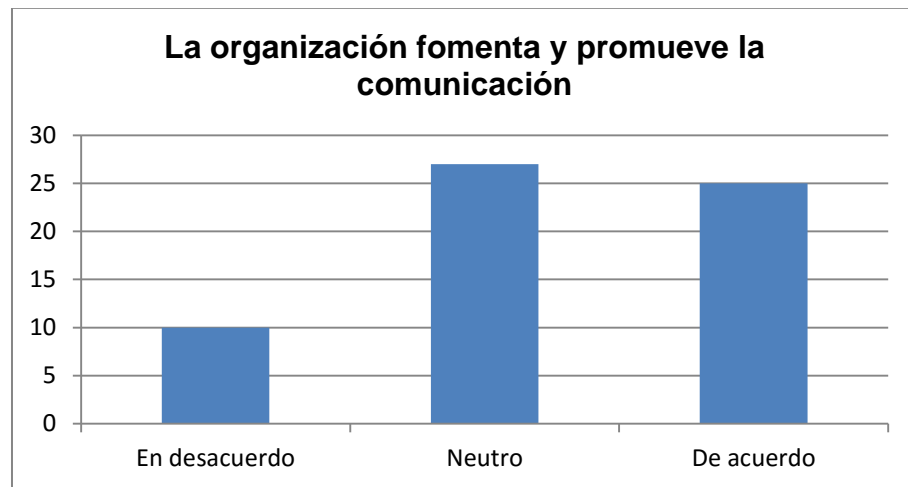
TABLA 16

La organización fomenta y promueve la comunicación				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	10	16,1	16,1	16,1
Neutro	27	43,5	43,5	59,7
De acuerdo	25	40,3	40,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 16



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

Del 100%, el 43.5% de trabajadores prefiere mantenerse al margen en cuanto la interrogante, lo que indica que posiblemente la mayoría de los encuestados sientan que la comunicación es insuficiente, llegando a la conclusión de que los jefes deben mejorar sus canales de comunicación en la organización, mientras que el 40.3% de estos está de acuerdo en que si se fomenta y promueve la comunicación y un 16.1% está en desacuerdo

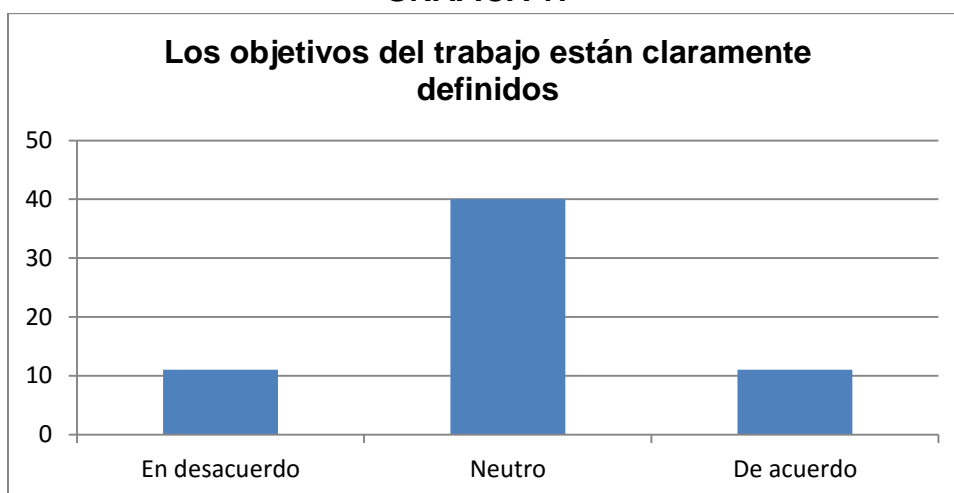
TABLA 17

Los objetivos del trabajo están claramente definidos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	11	17,7	17,7	17,7
Neutro	40	64,5	64,5	82,3
De acuerdo	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 17



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

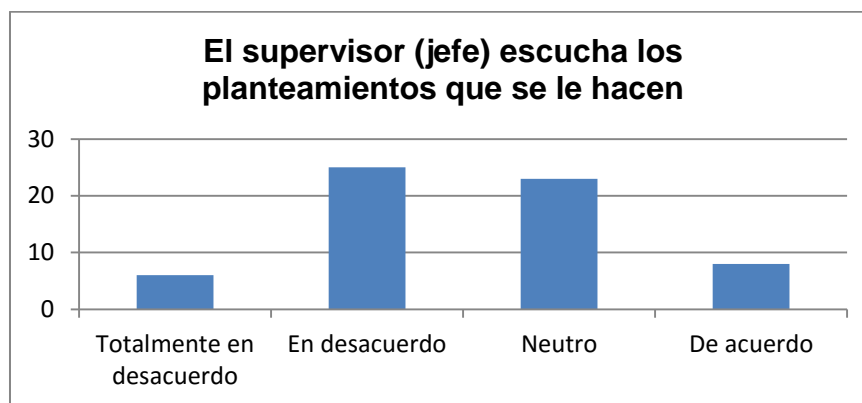
En la tabla se observa que del 100%, el 64.5% de trabajadores permanecen al margen lo que indica que posiblemente la mayoría de los encuestados no tengan muy claro los objetivos de su labor, los trabajadores no encuentran sentido a lo que realizan, no conocen la finalidad de su labor, mientras que el 17.7% de trabajadores se encuentran de acuerdo y el otro 17.7% se encuentra en desacuerdo

TABLA 18

El supervisor (jefe) escucha los planteamientos que se le hacen				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	6	9,7	9,7	9,7
En desacuerdo	25	40,3	40,3	50,0
Neutro	23	37,1	37,1	87,1
De acuerdo	8	12,9	12,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 18



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100% de encuestados, el 50% se encuentra en desacuerdo lo que indica que el jefe no presta atención a los planteamientos que se le hace, mostrando un mal liderazgo ya que un buen líder escucha lo que sus colaboradores aportan formando una idea más integra, ya que todo se trata de trabajo en equipo, mientras que un 37.1% se mantiene al margen en cuanto la interrogante y el 12.9% se encuentra de acuerdo.

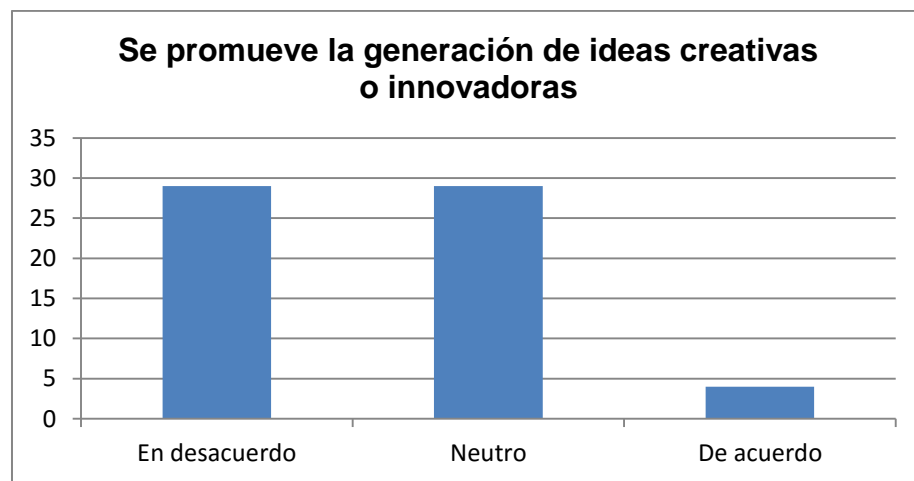
TABLA 19

Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	29	46,8	46,8	46,8
Neutro	29	46,8	46,8	93,5
De acuerdo	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 19



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

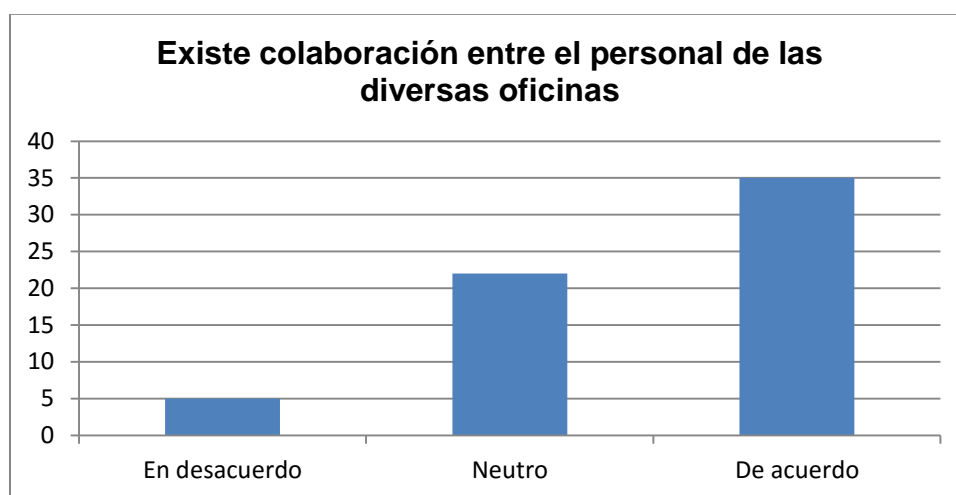
La tabla nos muestra que del 100%, el 46.8% se encuentra al margen en cuanto a la interrogante al igual que los que están en desacuerdo lo que indica que no se promueve de manera adecuada la generación de ideas creativas o motivadoras en el trabajo, no se brindan oportunidades de desarrollar ideas, quizás falte capacitaciones para colaboradores en temas de motivación, liderazgo y generación de ideas, mientras que un 6.5% está de acuerdo.

TABLA 20

Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	8,1	8,1	8,1
Neutro	22	35,5	35,5	43,5
De acuerdo	35	56,5	56,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 20



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

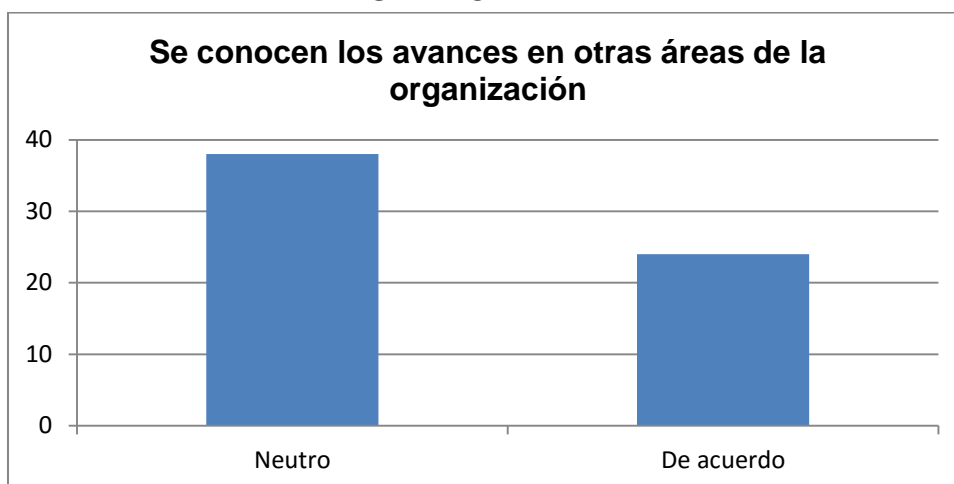
En la tabla se observa que del 100%, el 56.5% se muestra de acuerdo a la interrogante, lo que indica que si existe colaboración entre el personal de las distintas oficinas, por lo que se confirma que existe un trabajo armonioso en estas áreas evitando así malos entendidos, mientras que un 35.5% se mantiene al margen de la interrogante y solo el 8.1% está en desacuerdo.

TABLA 21

Se conocen los avances en otras áreas de la organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	38	61,3	61,3	61,3
De acuerdo	24	38,7	38,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 21



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100%, el 61.3% se mantiene al margen sobre la interrogante lo que indica que posiblemente la mayoría de los encuestados no conocen muy bien el avance de las otras áreas de la organización, lo que se debe desarrollar serian reuniones con la finalidad de informar los avances que se hacen en cada área y sirvan de ejemplo para otras áreas, mientras que un 38.7% se encuentra de acuerdo.

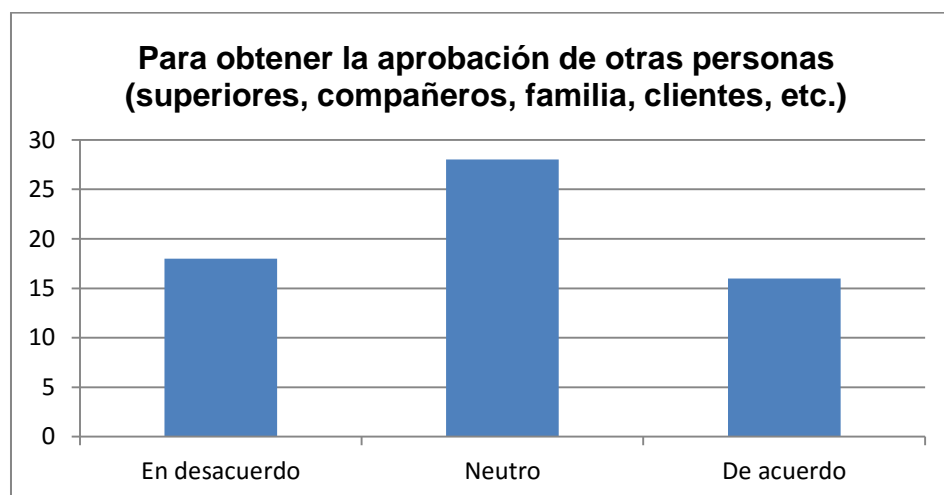
TABLA 22

Para obtener la aprobación de otras personas (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	18	29,0	29,0	29,0
Neutro	28	45,2	45,2	74,2
De acuerdo	16	25,8	25,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 22



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100%, el 45.2% prefieren mantenerse al margen sobre la interrogante lo que indica que posiblemente la mayoría de los encuestados pueden necesitar o no la aprobación de otros al realizar su trabajo, mientras que un 29% está en desacuerdo por lo que para ellos no es necesaria una opinión aprobatoria de los demás y un 25.8% se encuentra de acuerdo.

Objetivo 2: Medir el nivel del componente del valor motivacional son las razones y actividades o metas motivadoras para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

TABLA 23

Se siente comprometido con el éxito de su Organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
En desacuerdo	9	14,5	14,5	19,4
Neutro	29	46,8	46,8	66,1
De acuerdo	17	27,4	27,4	93,5
Totalmente de acuerdo	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 23



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación

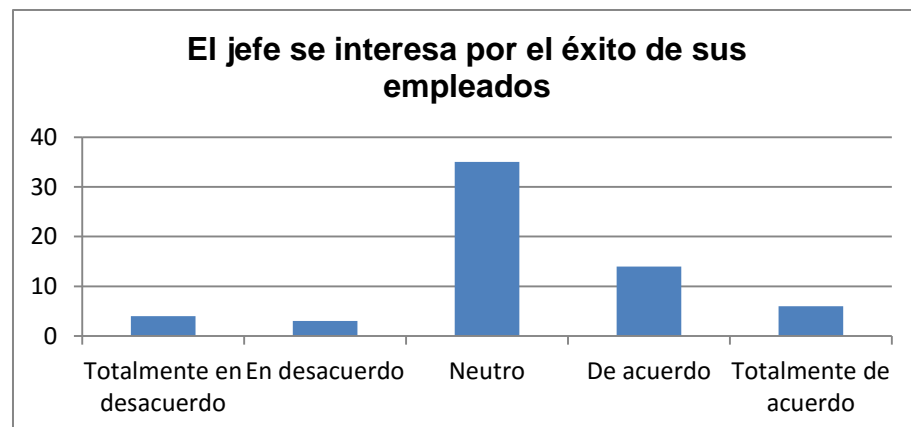
En la tabla se observa que del 100%, el 46.8% prefieren mantenerse al margen sobre la interrogante lo que indica que posiblemente la mayoría de los encuestados se sienten inseguros en cuanto a su misión en la organización, los altos mandos de la organización deben preocuparse por que sus colaboradores conozcan la finalidad del trabajo que se realiza y generar así compromiso; mientras que un 33.9% está de acuerdo en que si están comprometidos con la organización y un 19.3% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 24

El jefe se interesa por el éxito de sus empleados				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	6,5	6,5	6,5
En desacuerdo	3	4,8	4,8	11,3
Neutro	35	56,5	56,5	67,7
De acuerdo	14	22,6	22,6	90,3
Totalmente de acuerdo	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 24



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

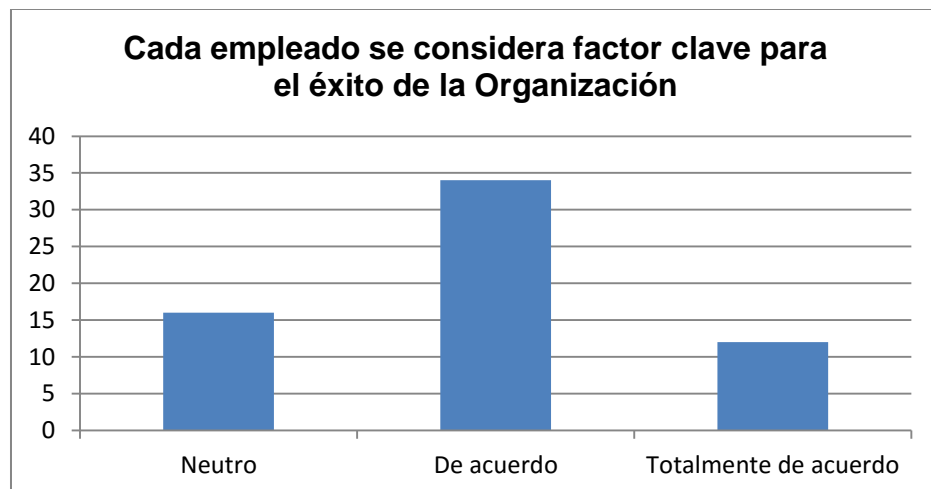
En la tabla se observa que del 100%, el 56.5% se mantiene al margen de la interrogante lo cual indica que posiblemente la mayoría no está seguro que su jefe se preocupa por su éxito laboral, se debe tomar interés el desarrollo personal y profesional de los colaboradores que incrementen su autoestima: mientras que 32.3% está de acuerdo a que si existe un interés por parte de su jefe y un 11.3% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 25

Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	16	25,8	25,8	25,8
De acuerdo	34	54,8	54,8	80,6
Totalmente de acuerdo	12	19,4	19,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 25



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100%, el 54.8% están de acuerdo lo que indica que los trabajadores si se consideran parte importante en la organización debido a que cada uno cumple una función específica dentro de la misma, mientras que un 25.8% se mantiene al margen en cuanto a la interrogante y el 19.4% se encuentra de acuerdo.

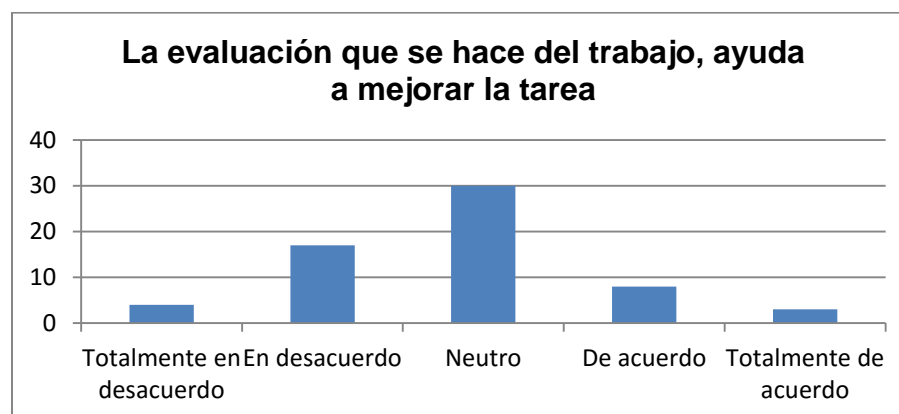
TABLA 26

La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	6,5	6,5	6,5
En desacuerdo	17	27,4	27,4	33,9
Neutro	30	48,4	48,4	82,3
De acuerdo	8	12,9	12,9	95,2
Totalmente de acuerdo	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 26



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100%, el 48.4% está al margen lo que indica que la mayoría de los encuestados sienten que no tienen un adecuado control y evaluación de su trabajo, en consecuencia no pueden mejorar su trabajo, ya que no tienen una corrección, y un 33.9% está en desacuerdo en que la evaluación que se les realiza no les ayuda a mejorar su labor y un 17.7% se encuentra de acuerdo.

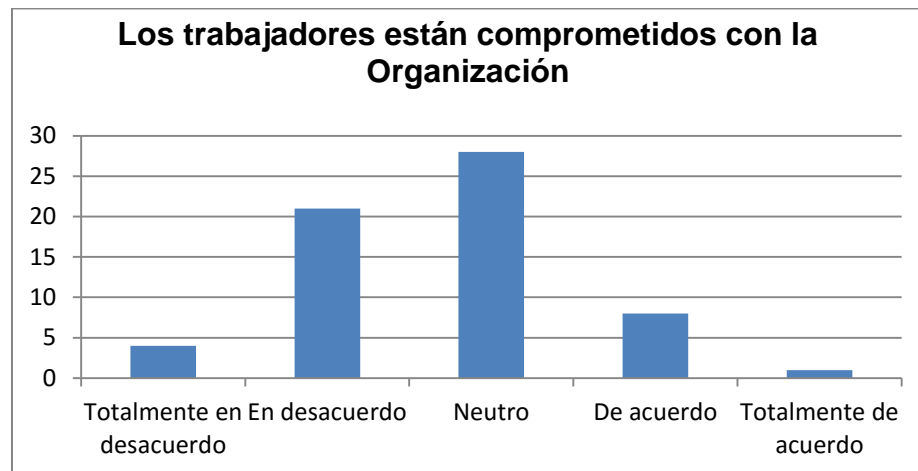
TABLA 27

Los trabajadores están comprometidos con la Organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	4	6,5	6,5	6,5
En desacuerdo	21	33,9	33,9	40,3
Neutro	28	45,2	45,2	85,5
De acuerdo	8	12,9	12,9	98,4
Totalmente de acuerdo	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 27



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos indica que del 100%, el 45.2% se mantiene al margen de la interrogante lo que puede indicar que posiblemente la mayoría de los encuestados no se sienten bien comprometidos con la institución, mientras que 40.4% se encuentra en desacuerdo en cuanto al compromiso y un 14.5% está de acuerdo.

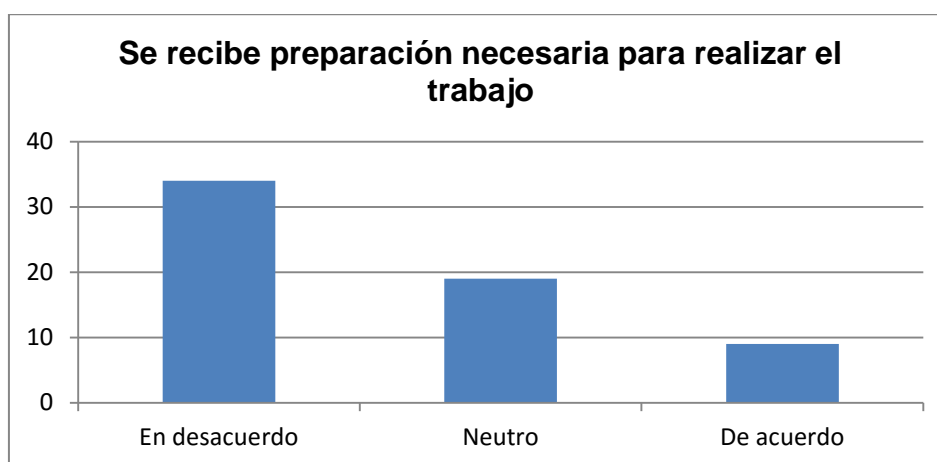
TABLA 28

Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	34	54,8	54,8	54,8
Neutro	19	30,6	30,6	85,5
De acuerdo	9	14,5	14,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 28



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100%, el 54.8% de los encuestados están en desacuerdo lo que indica que no reciben una preparación adecuada para realizar su trabajo, se debe brindar capacitaciones constantes para un buen desenvolvimiento; mientras que el 30.6% prefieren mantenerse al margen por inseguridad y el 14.5% está de acuerdo.

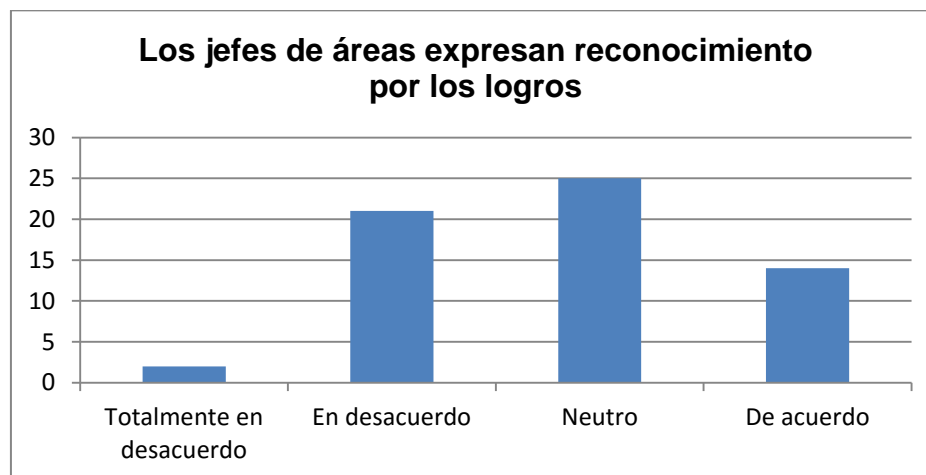
TABLA 29

Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	2	3,2	3,2	3,2
En desacuerdo	21	33,9	33,9	37,1
Neutro	25	40,3	40,3	77,4
De acuerdo	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 29



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

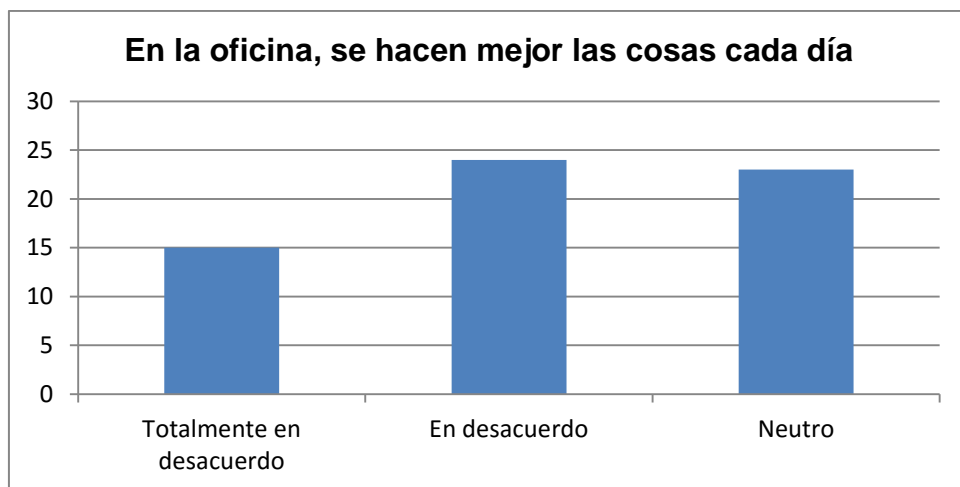
En la tabla se observa que del 100%, el 40.3% se mantiene al margen en cuanto a la interrogante lo que indica que posiblemente la mayoría de los encuestados sientan que el reconocimiento que se les da no es suficiente, es bueno que exista un sistema de reconocimientos en todos los ámbitos, mientras que un 37.1% está en desacuerdo y el 22.6% se encuentra de acuerdo.

TABLA 30

En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	15	24,2	24,2	24,2
En desacuerdo	24	38,7	38,7	62,9
Neutro	23	37,1	37,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 30



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

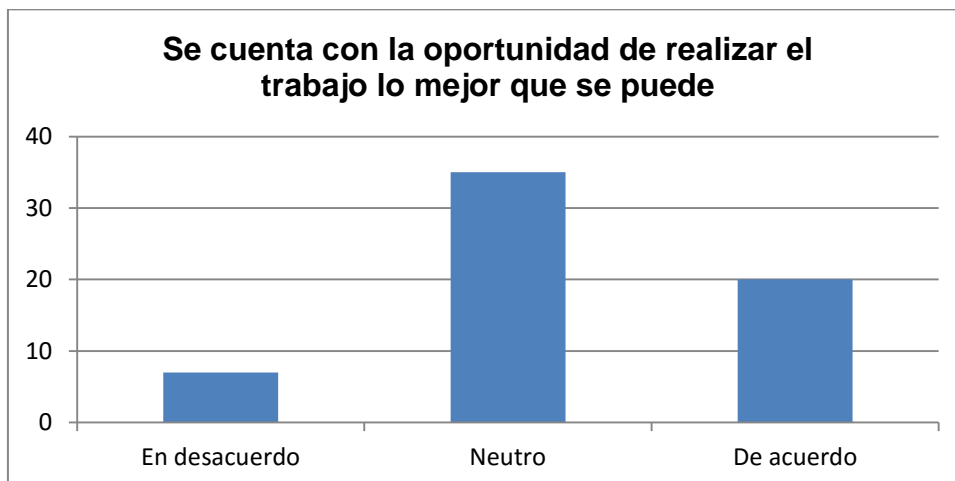
La tabla muestra que del 100% de encuestados, el 38.7% se encuentra en desacuerdo lo que indica que no se esfuerzan por mejorar las cosas en la oficina cada día, esto recae en que no se desarrollan nuevas alternativas de trabajo no se busca una mejora continua resultando perjudicial a la organización; mientras que un 37.1% se mantiene al margen de la interrogante y 24.2% se encuentra totalmente en desacuerdo.

TABLA 31

Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	11,3	11,3	11,3
Neutro	35	56,5	56,5	67,7
De acuerdo	20	32,3	32,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 31



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos indica que del 100%, el 56.5% de los encuestados se mantiene al margen de la interrogante lo que puede indicar que posiblemente la mayoría sienten que no se les da muchas posibilidades de mejorar su labor, se les debe dar más autonomía al momento en que realicen su labor y desarrollar confianza en que lo pueden hacer mejor; mientras que un 32.3% está de acuerdo a que si cuentan con dicha oportunidad y 11.3% se encuentra en desacuerdo.

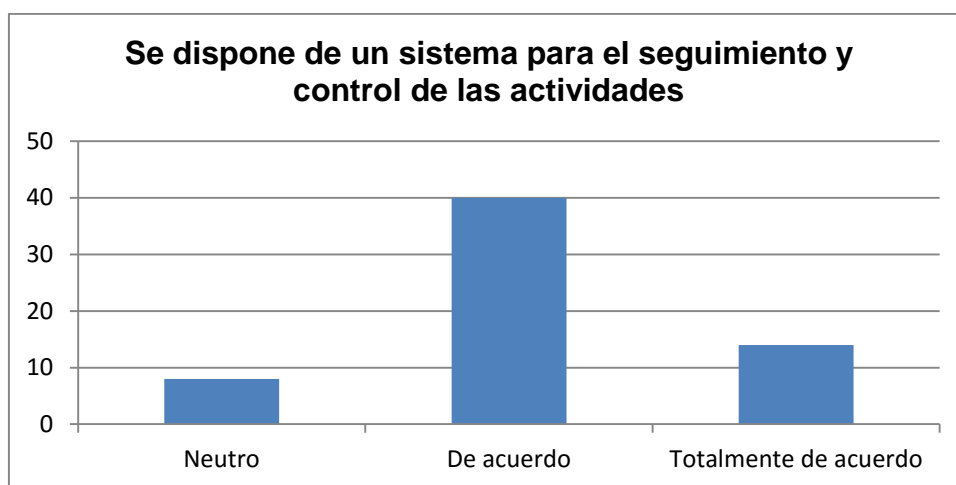
TABLA 32

Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	8	12,9	12,9	12,9
De acuerdo	40	64,5	64,5	77,4
Totalmente de acuerdo	14	22,6	22,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 32



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

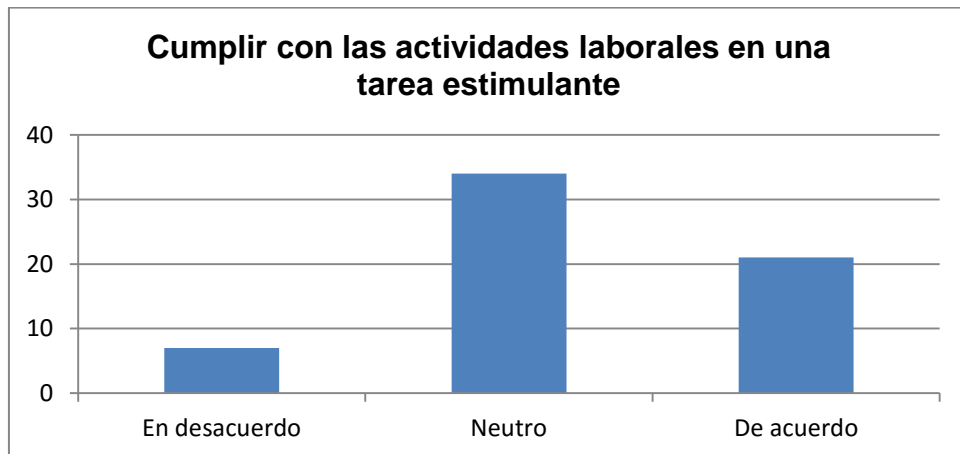
En la tabla se observa que del 100% de encuestados, el 87.1% está de acuerdo en cuanto a que sí disponen de un sistema de seguimiento de su labor que les permite a sus superiores verificar el cumplimiento actividades de acuerdo a lo establecido, mientras que un 12.9% cree que no existe el seguimiento que permita mejorar su labor en la organización.

TABLA 33

Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	7	11,3	11,3	11,3
Neutro	34	54,8	54,8	66,1
De acuerdo	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 33



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

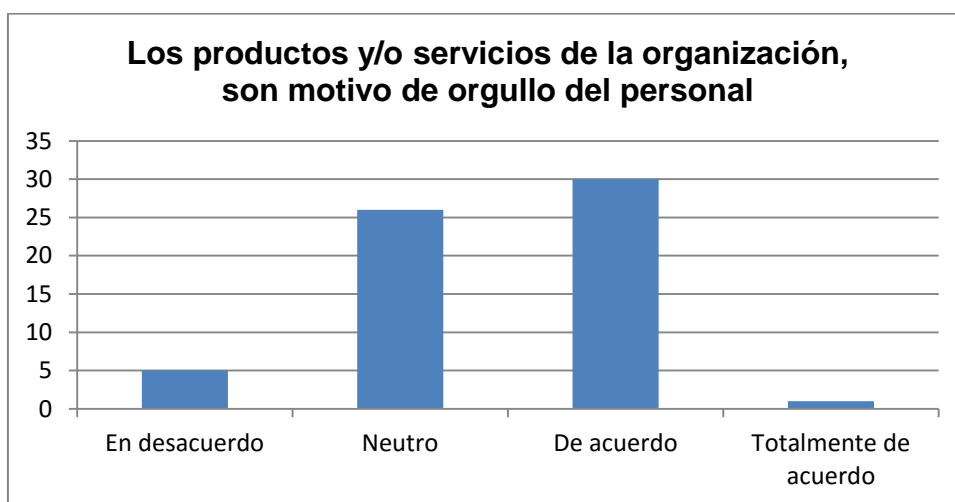
Se observa en la tabla que del 100% de encuestados, el 54.8% prefiere mantenerse al margen en cuanto a la interrogante lo que indica que posiblemente la mayoría cree que el cumplir con sus tareas no es muy estimulante y lo pueden hacer de mala manera aportando al cansancio y aburrimiento lo cual es negativo para la organización; mientras que un 33.9% si lo cree así y el 11.3% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 34

Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	8,1	8,1	8,1
Neutro	26	41,9	41,9	50,0
De acuerdo	30	48,4	48,4	98,4
Totalmente de acuerdo	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 34



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

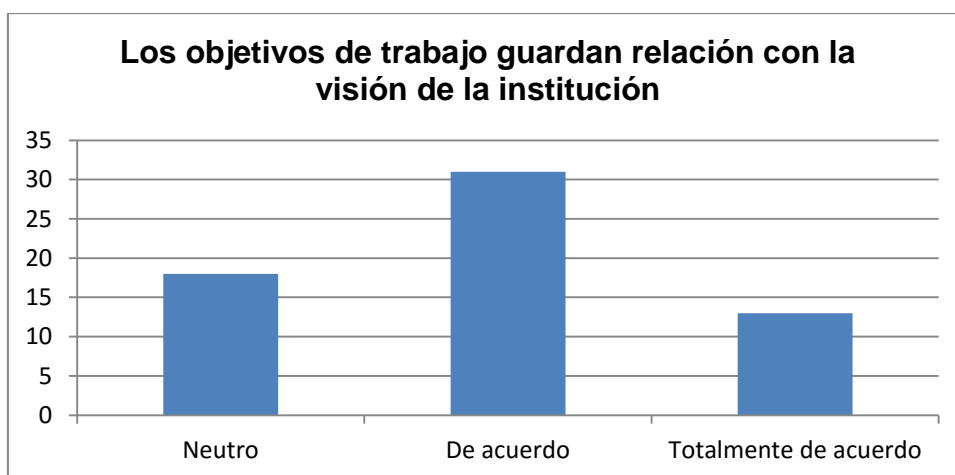
La tabla nos muestra que del 100%, el 50% de trabajadores se encuentra de acuerdo con lo que ofrece su institución porque considera que es motivo de orgullo personal, porque mediante su labor se ven beneficiadas muchas personas, reconocen el impacto social de su trabajo; mientras que el 41.9% decide mantenerse al margen de la interrogante y 8.1% se encuentra en desacuerdo.

TABLA 35

Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	18	29,0	29,0	29,0
De acuerdo	31	50,0	50,0	79,0
Totalmente de acuerdo	13	21,0	21,0	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 35



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

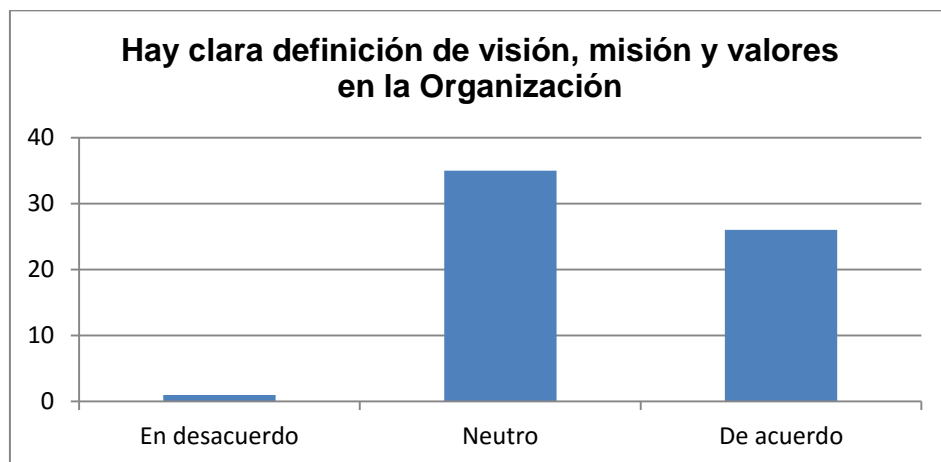
En la tabla se observa que del 100%, el 71% de trabajadores se encuentra de acuerdo por lo que los objetivos de su trabajo si guardan relación con la visión de la institución en la cual laboran, existiendo coherencia en sus labor diaria concluyendo en buenos resultados; mientras que 29% se mantiene al margen de la interrogante.

TABLA 36

Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	1,6	1,6	1,6
Neutro	35	56,5	56,5	58,1
De acuerdo	26	41,9	41,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 36



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

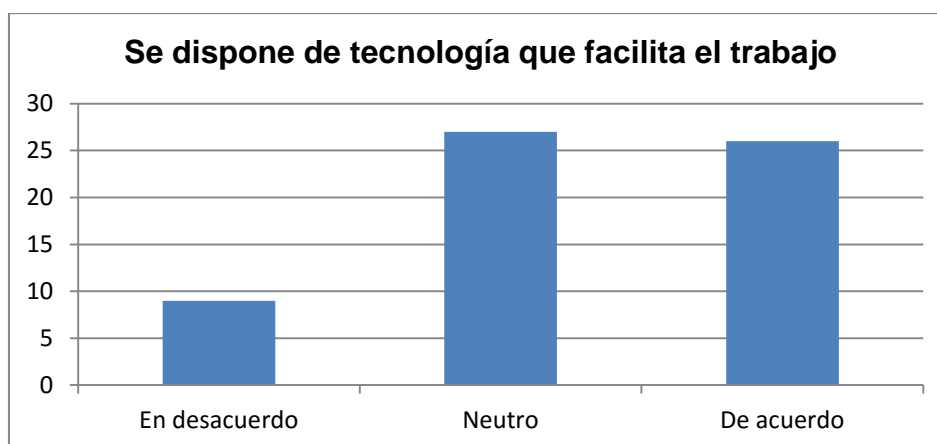
En la tabla se observa que del 100% de encuestados, el 56.5% se mantiene al margen en la interrogante lo que posiblemente sea porque no tienen conocimiento de la misión, visión y valores que identifican a la organización o que no los tienen bien identificados, esto es muy grave ya que los trabajadores de cualquier entidad deberían sentirse identificados con la misma, y finalmente se observa que solo 41.9% se muestra de acuerdo y un 1.6% en desacuerdo.

TABLA 37

Se dispone de tecnología que facilita el trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	14,5	14,5	14,5
Neutro	27	43,5	43,5	58,1
De acuerdo	26	41,9	41,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 37



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100%, el 43.5% se mantiene al margen lo que indica que posiblemente la mayoría de trabajadores no creen que la tecnología que usa es la suficiente o la adecuada la cual facilite su trabajo, mientras que 41.9% está de acuerdo y 14.5% en desacuerdo. Como se observa el porcentaje que permanece al margen y el que está de acuerdo es similar lo que es indicador de que si bien se cuenta con la tecnología y sistemas adecuados en cierta medida, lo que estaría fallando es el uso y aplicación de esta.

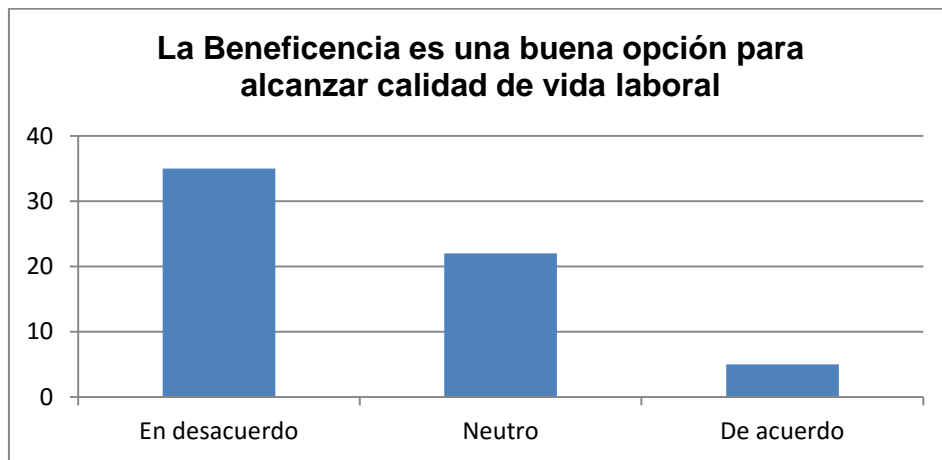
TABLA 38

La Beneficencia es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	35	56,5	56,5	56,5
Neutro	22	35,5	35,5	91,9
De acuerdo	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 38



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

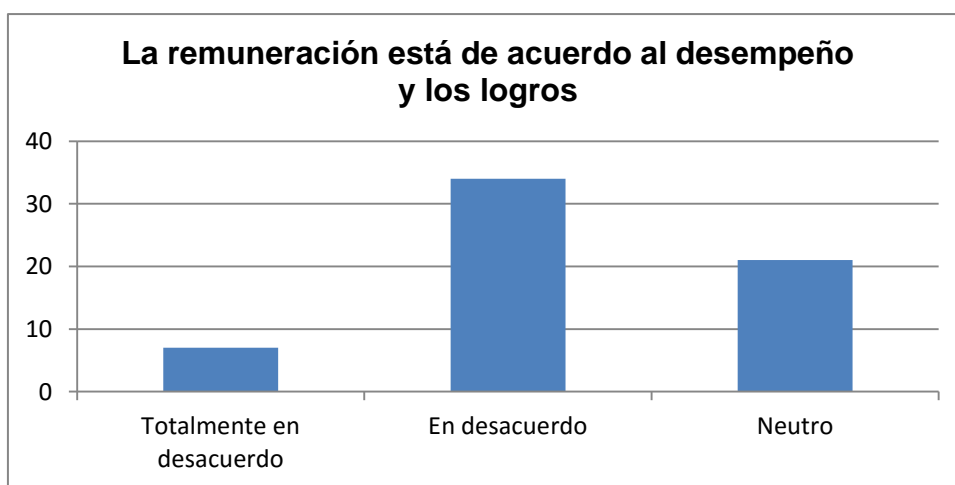
En la tabla se puede observar que del 100%, el 56.5% de los encuestados se encuentra en desacuerdo por lo que consideran que la institución donde trabajan no les permite alcanzar una calidad de vida laboral, este es un punto preocupante ya que no se ha logrado la fidelidad de estos, mientras que un 35.5% prefiere mantenerse al margen con dicha interrogante quizás por temor a admitir que no sienten que su calidad de vida laboral mejore, y solo 8.1% se encuentra de acuerdo.

TABLA 39

La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	11,3	11,3	11,3
En desacuerdo	34	54,8	54,8	66,1
Neutro	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 39



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

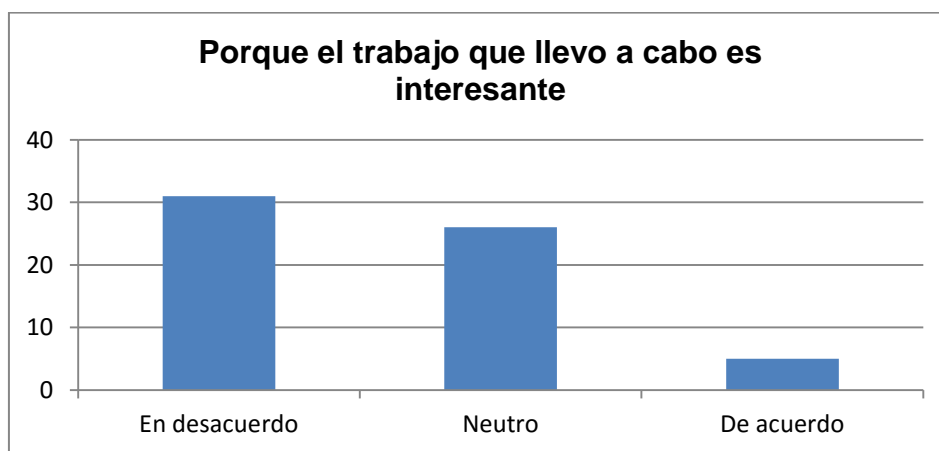
En la tabla se muestra que del 100%, el 54.8% de los encuestados se encuentran en desacuerdo y sienten que sus remuneraciones no van de acuerdo al trabajo que realizan, mientras que un 33.9% prefiere mantenerse al margen lo que posiblemente solo sea indicador del miedo que tienen de reconocer que su trabajo no es bien remunerado y un 11.3% se encuentra totalmente en desacuerdo.

TABLA 40

Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	31	50,0	50,0	50,0
Neutro	26	41,9	41,9	91,9
De acuerdo	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 40



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

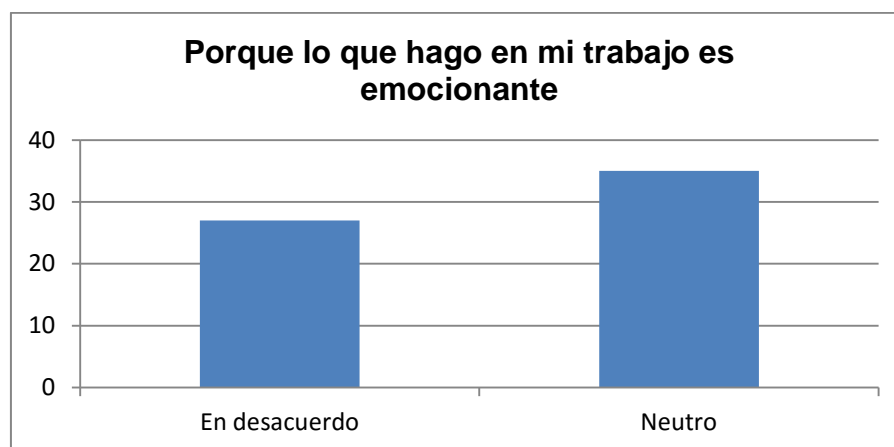
La tabla nos muestra que del 100%, el 50% está en desacuerdo por lo que su trabajo no les resulta desafiante como para poner mayor esfuerzo, esto es probable que se deba a que en nuestro país el sector público es sistematizado, lo que vuelve el trabajo rutinarios siguiendo procesos cada mes sin de ahondar en los mismos, el 41.9% se mantiene al margen en cuanto a la interrogante lo que es algo preocupante ya que lo recomendable es que los trabajadores se sientan bien al realizar sus labores y un 8.1% de los encuestados se muestran de acuerdo.

TABLA 41

Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	27	43,5	43,5	43,5
Neutro	35	56,5	56,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 41



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

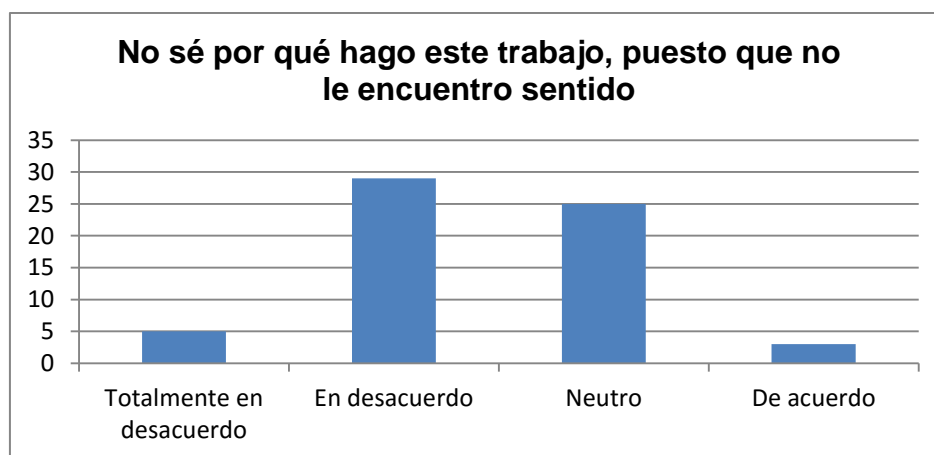
En la tabla se ve que del 100%, el 56.5% se mantiene al margen de la interrogante lo que abre la posibilidad de que la mayoría de los encuestados no sienten que su trabajo es retador por lo que no pondrían mucho interés en el mismo, lo cual es grave para cualquier institución ya que el factor clave para el funcionamiento adecuado es que sientan que su trabajo genera emoción y por ende el deseo de cumplir sus funciones, mientras que un 43.5% se encuentra en desacuerdo lo que confirmaría la afirmación y por lo mismo es un motivo del clima laboral negativo que enfrenta la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

TABLA 42

No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	5	8,1	8,1	8,1
En desacuerdo	29	46,8	46,8	54,8
Neutro	25	40,3	40,3	95,2
De acuerdo	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 42



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

De la tabla se observa que del 100% de trabajadores, el 54.9% se encuentra en desacuerdo lo que indica que los trabajadores realizan su trabajo conscientemente porque saben cuál es el fin del mismo, entonces se entiende que el único motivador para sus labores es la remuneración, mientras que un 40.3% prefiere mantenerse al margen y solo un 4.8% se encuentra de acuerdo con dicha información.

Objetivo 3: Medir el nivel del componente sobre las expectativas y actividades o metas motivadoras para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

TABLA 43

Existen oportunidades de progreso en su Organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
En desacuerdo	12	19,4	19,4	24,2
Neutro	34	54,8	54,8	79,0
De acuerdo	13	21,0	21,0	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 43



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

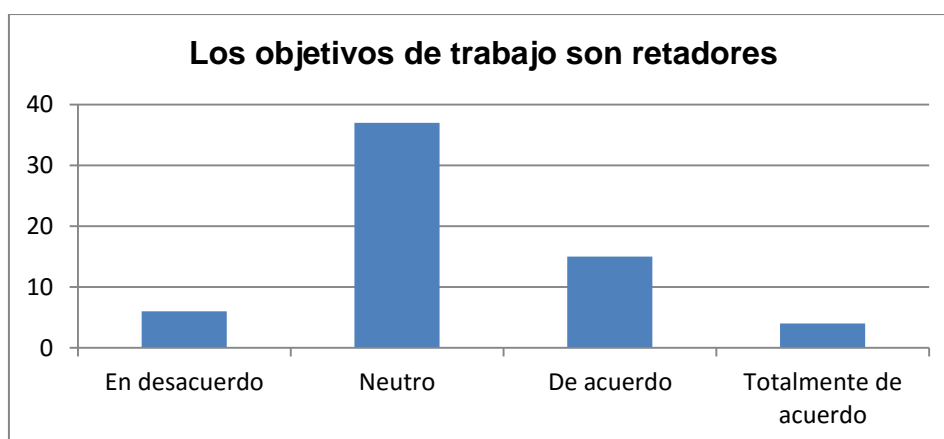
La tabla nos muestra que del 100% de los encuestados, el 54.8% prefiere mantenerse al margen de la interrogante lo que indica que las oportunidades que se les ofrece no son lo suficientemente buenas y ellos muestran algún tipo de temor por admitirlo y esto no es saludable para una organización ya que no genera lealtad por parte de sus trabajadores, un 24.2% está en desacuerdo confirmando que los trabajadores no tienen oportunidades de desarrollo dentro de su institución lo que puede generar el deseo por encontrar un lugar que les brinde más oportunidades y un 21% se encuentra de acuerdo, este porcentaje puede estar representado por aquellos que realmente ocupan cargos importantes y que se sienten cómodos donde están, por el momento. Nuevamente estos elevados porcentajes respecto a la interrogante es debido a la falta de motivación.

TABLA 44

Los objetivos de trabajo son retadores				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	9,7	9,7	9,7
Neutro	37	59,7	59,7	69,4
De acuerdo	15	24,2	24,2	93,5
Totalmente de acuerdo	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 44



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

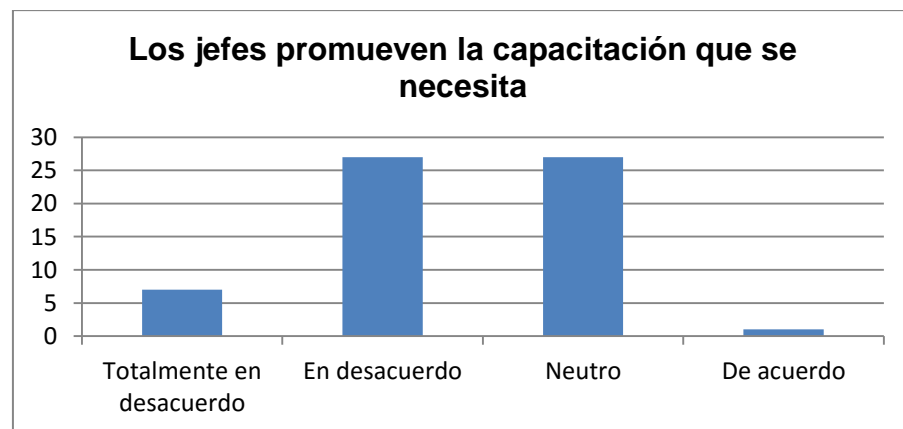
De la tabla se observa que del 100%, el 59.7% prefiere mantenerse al margen por lo que posiblemente la mayoría cree que los objetivos trazados en su trabajo no son los suficientemente retadores y por lo tanto solo se limitan a cumplir sus objetivos lo que no es motivante en los trabajadores cuando realizan sus labores, mientras que el 30.7% considera que si lo son quizás porque tienen mayores responsabilidades, y el 9.7% se encuentra en desacuerdo con esta afirmación.

TABLA 45

Los jefes promueven la capacitación que se necesita				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	7	11,3	11,3	11,3
En desacuerdo	27	43,5	43,5	54,8
Neutro	27	43,5	43,5	98,4
De acuerdo	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 45



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

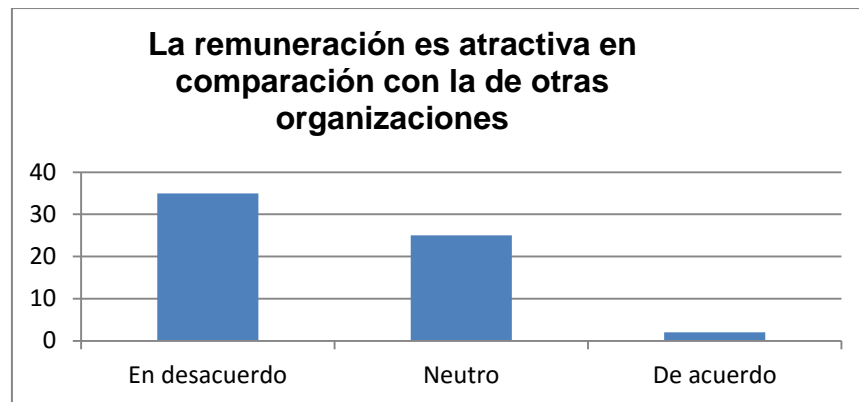
La tabla nos muestra que del 100%, el 54.8% manifiesta que los jefes no están interesados en que sus trabajadores aprendan y se conforman con que estos cumplan sus labores, este porcentaje puede generar problemas en la institución por a la falta de capacitación, la cual debería ser periódica en los trabajadores, el 43.5% está al margen quizás por temor a que su opinión pueda generar una respuesta no esperada por parte de sus superiores, y solo un 1.6% está de acuerdo, que son los que ocupan cargos importantes y se cuenta con presupuesto para estos.

TABLA 46

La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	35	56,5	56,5	56,5
Neutro	25	40,3	40,3	96,8
De acuerdo	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 46



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100% de trabajadores, el 56.5% siente que su remuneración no es buena y consideran que podrían tener salarios más elevados en otras instituciones, mientras que el 40.3% se mantiene al margen en cuanto la interrogante porque reciben un sueldo que les permite satisfacer sus necesidades básicas en el hogar y solo el 3.2% se encuentra de acuerdo, que nuevamente son los trabajadores que ocupan cargos importantes. Este es un punto poco favorable para la institución, ya que al no se generar la lealtad de los trabajadores.

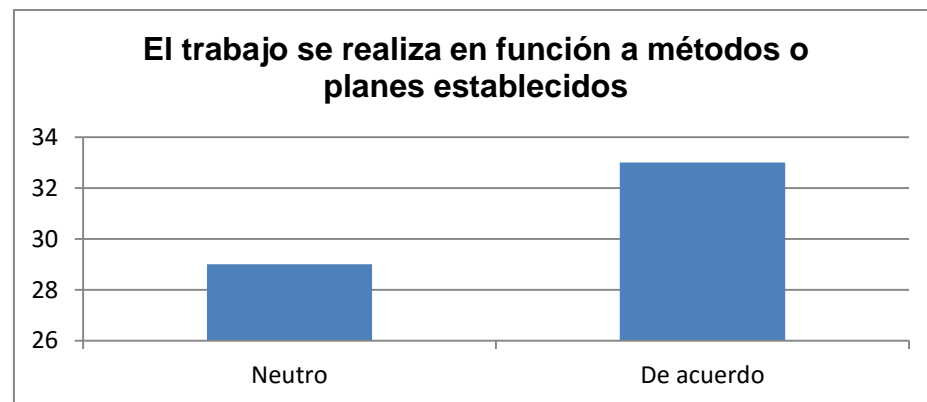
TABLA 47

El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	29	46,8	46,8	46,8
De acuerdo	33	53,2	53,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 47



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100% de los encuestados, el 53.2% se encuentra de acuerdo lo que indica que la institución si tiene una guía con métodos y planes definidos para el cumplimiento de sus objetivos que son rutinarios pero finalmente permiten cumplir las labores establecidas mensualmente, mientras que un 46.8% prefiere mantenerse al margen en cuanto la interrogante y es por este mismo motivo al ser un trabajo rutinario en su totalidad no sienten la motivación como para realizar un trabajo mejor y el clima laboral cada fin de mes es tenso porque todos se encuentran presionados por cumplir lo que no pudieron durante el resto del mes.

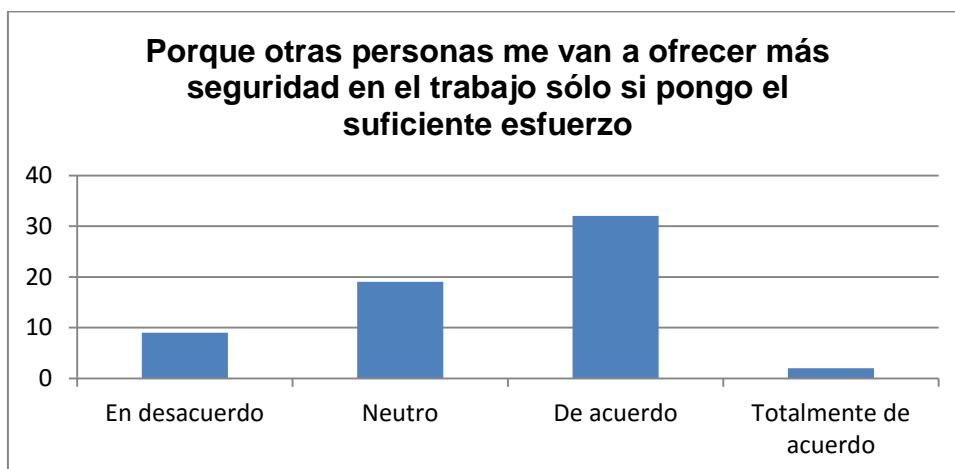
TABLA 48

Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	9	14,5	14,5	14,5
Neutro	19	30,6	30,6	45,2
De acuerdo	32	51,6	51,6	96,8
Totalmente de acuerdo	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 48



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100% de trabajadores, el 54.8% se encuentra de acuerdo lo que indica que los trabajadores ponen esfuerzo en su labor con el fin de asegurar su trabajo y ser beneficiados de alguna forma, generalmente monetaria ya que de su cumplimiento depende que no sean amonestados al mes siguiente y no pongan en riesgo su trabajo; esto no es muy favorable ya que el motivo que los motiva a cumplir sus funciones no es el adecuado y tampoco duradero, el 30.6% prefiere mantenerse al margen de la interrogante por el mismo motivo, ellos trabajan porque lo necesitan y mientras reciban su remuneración se dedican a cumplir sus funciones y el 14.5% se encuentra en desacuerdo.

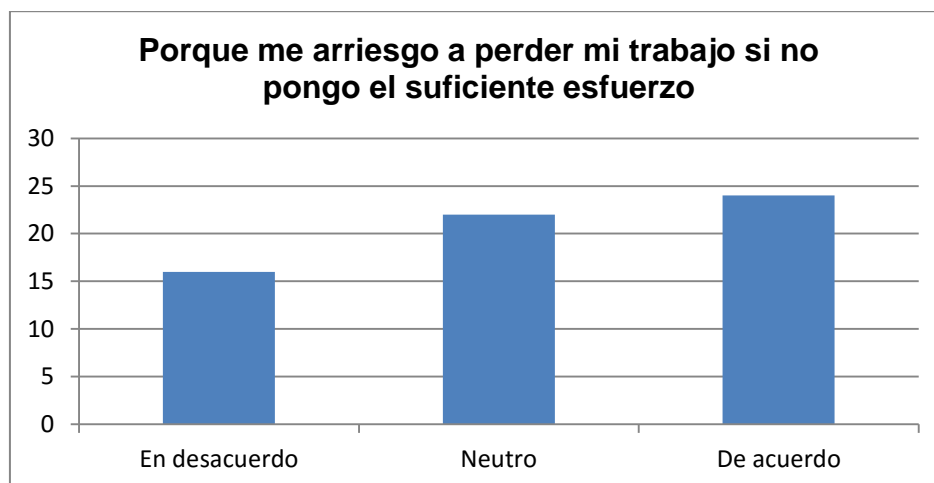
TABLA 49

Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	16	25,8	25,8	25,8
Neutro	22	35,5	35,5	61,3
De acuerdo	24	38,7	38,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 49



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100% de trabajadores, el 38.7% se encuentra de acuerdo lo que indica que los trabajadores se esfuerzan en su trabajo por temor a perderlo, entonces el factor que los motiva es el miedo y la organización debe poner empeño en reemplazar este factor para recibir mejores resultados y tener el ambiente adecuado de trabajo, un 35.5% se mantiene al margen e indiferente, esto probablemente sea porque tienen un periodo de contrato que se debe cumplir o simplemente porque tienen miedo de responder con sinceridad y el 25.8% se muestra en desacuerdo con la interrogante, ya que al cumplir sus funciones como se les pide tienen su trabajo seguro mientras no se realice cambio de personal.

TABLA 50

Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	9	14,5	14,5	14,5
En desacuerdo	38	61,3	61,3	75,8
Neutro	15	24,2	24,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 50



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

Se observa en la tabla que del 100% de encuestados, el 75.8% se muestra en desacuerdo con la interrogante lo indica que los trabajadores aunque pongan esfuerzo en su trabajo no son recompensados financieramente como ellos esperan, es decir no tienen un sistema de recompensas por objetivo cumplido lo que lleva a que estos no se sientan motivados y realicen el esfuerzo mínimo necesario por cumplir sus funciones, ya que un esfuerzo no trae consigo un reconocimiento como ellos lo esperan, el 24.2% prefiere mantenerse al margen quizás por temor a sus superiores. Este es un escenario difícil para una organización y que debe buscar ser mejorado, quizás no monetariamente pero si en términos en que los trabajadores se sientan a gusto con lo que hacen.

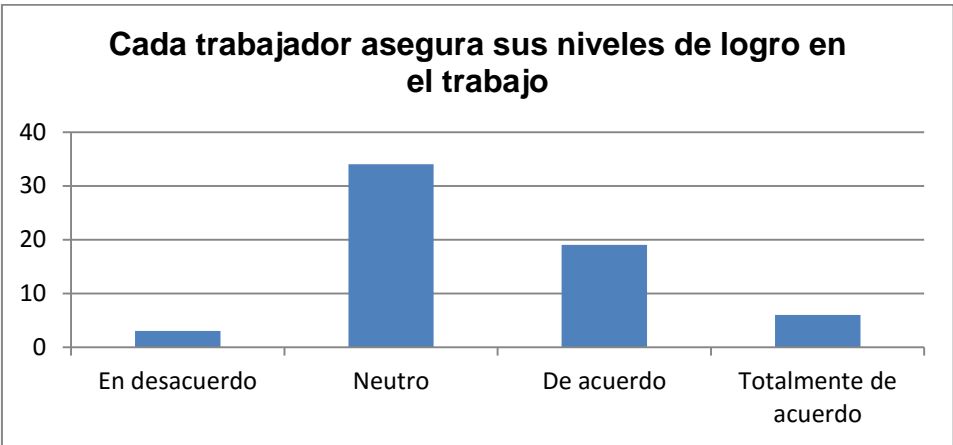
Objetivo 4: Medir el nivel del componente afectivo es son las razones y actividades o metas motivadoras para los trabajadores en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa

TABLA 51

Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
Neutro	34	54,8	54,8	59,7
De acuerdo	19	30,6	30,6	90,3
Totalmente de acuerdo	6	9,7	9,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 51



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

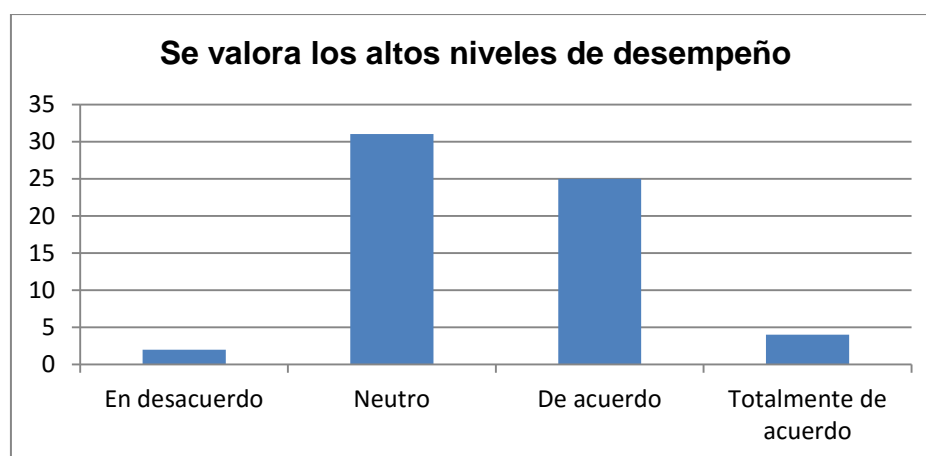
La tabla nos indica que del 100% de encuestados, el 54.8% prefiere mantenerse al margen con la interrogante lo que indica que la mayoría de los trabajadores no se preocupan lo suficiente por lo que pueden alcanzar en sus labores y se limitan a cumplir sus actividades y tienen temor de admitirlo, es un porcentaje muy elevado para la institución ya que no hay un factor afectivo que motive al trabajador a realizar sus funciones, mientras que el 40.3% sienten que si ponen esfuerzo en asegurar sus niveles de logro en la institución, el cual es un porcentaje considerable lo que indica que estos se dedican a cumplir sus labores tal y como deben, y solo el 4.8% se muestra en desacuerdo.

TABLA 52

Se valora los altos niveles de desempeño				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	3,2	3,2	3,2
Neutro	31	50,0	50,0	53,2
De acuerdo	25	40,3	40,3	93,5
Totalmente de acuerdo	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 52



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

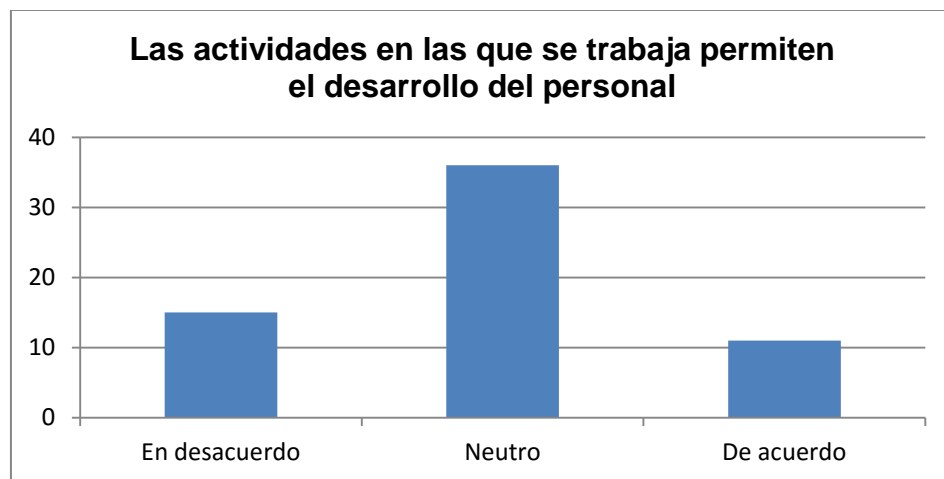
Se observa en la tabla que del 100% de encuestados, el 50% prefiere mantenerse al margen en la interrogante posiblemente porque la mayoría de los trabajadores no sienten que sus desempeño sea reconocido como esperan y por lo mismo tiene temor de admitirlo, este porcentaje es preocupante porque los trabajadores realizan el mínimo esfuerzo necesario ya que son conscientes de que no hay gran posibilidad de un reconocimiento, mientras que un 46.8% está de acuerdo y sienten que si se valora los altos niveles de desempeño en la organización. Al ser un porcentaje elevado también es de esperar que este, sea debido a que consideran que sus remuneraciones son parte de la valoración que se les da, y finalmente solo un 3.2% se muestra en desacuerdo.

TABLA 53

Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	15	24,2	24,2	24,2
Neutro	36	58,1	58,1	82,3
De acuerdo	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 53



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

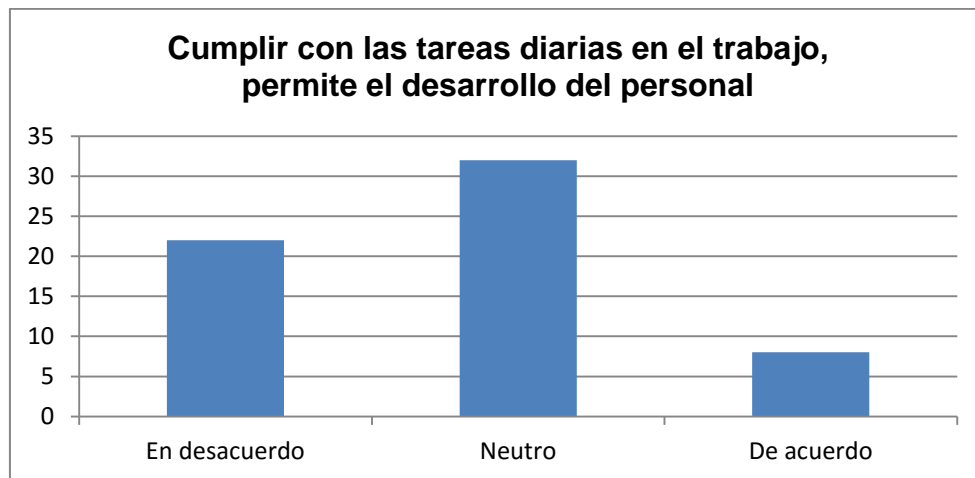
La tabla nos muestra que del 100% de los encuestados, el 58.1% se mantiene al margen de la interrogante lo que indica que posiblemente de que los trabajadores creen que su labor en la institución no les brinda una oportunidad de desarrollo personal o que sus actividades diarias son insuficientes para permitirles ahondar en un crecimiento propio, mientras que un 24.2% se muestra en desacuerdo y el 17.7% está de acuerdo en que sus labores lo llevan a tener un desarrollo personal satisfactorio.

TABLA 54

Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	22	35,5	35,5	35,5
Neutro	32	51,6	51,6	87,1
De acuerdo	8	12,9	12,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 54



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

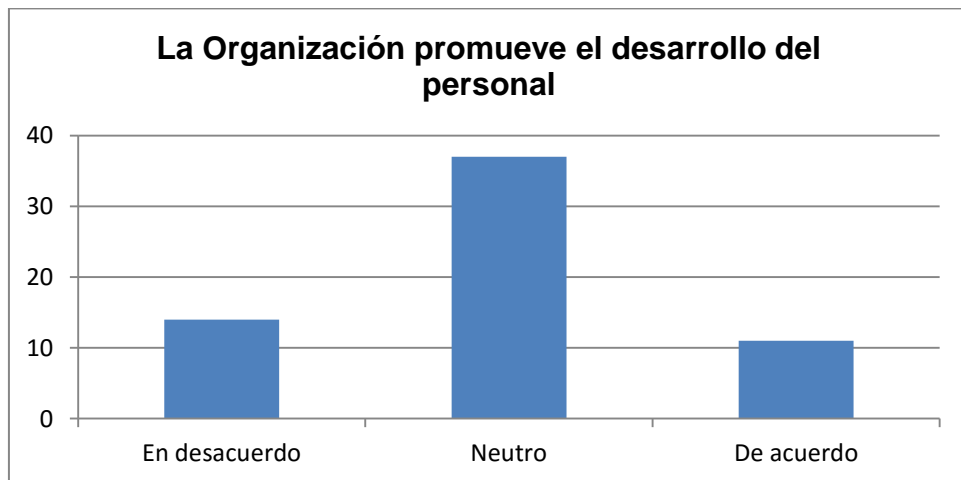
En la tabla se observa que del 100%, el 51.6% prefiere mantenerse al margen por lo que se deduce que la mayoría de trabajadores permanece indiferente ante el cumplimiento de sus labores diarias y el desarrollo al que estas les dan acceso como tales, por ende consideran que no hay relación directa entre sus tareas diarias y el desarrollo como personal, un 35.5% está en desacuerdo y un 12.9% se encuentra de acuerdo en que sus actividades diarias traen consigo el desarrollo que buscan de ellos como trabajadores.

TABLA 55

La Organización promueve el desarrollo del personal				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	14	22,6	22,6	22,6
Neutro	37	59,7	59,7	82,3
De acuerdo	11	17,7	17,7	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 55



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

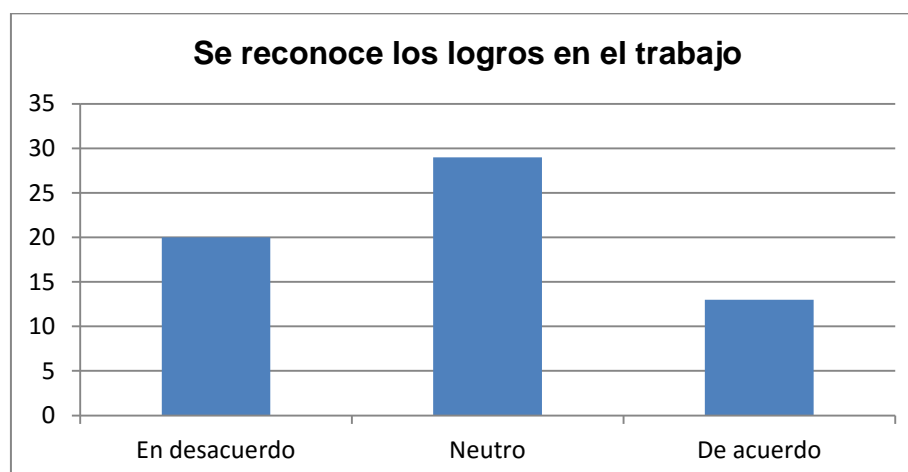
En la tabla se observa que del 100% de los encuestados, el 59.7% se mantiene al margen con la interrogante lo que indica que los trabajadores no perciben que la institución este promoviendo su desarrollo o por temor a opinar sobre este punto, un 22.6% están en desacuerdo lo que confirmaría la afirmación anterior y un 17.7% se encuentra de acuerdo, los que probablemente sean trabajadores que ocupen posiciones donde ejerzan algún tipo de liderazgo.

TABLA 56

Se reconoce los logros en el trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	20	32,3	32,3	32,3
Neutro	29	46,8	46,8	79,0
De acuerdo	13	21,0	21,0	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 56



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

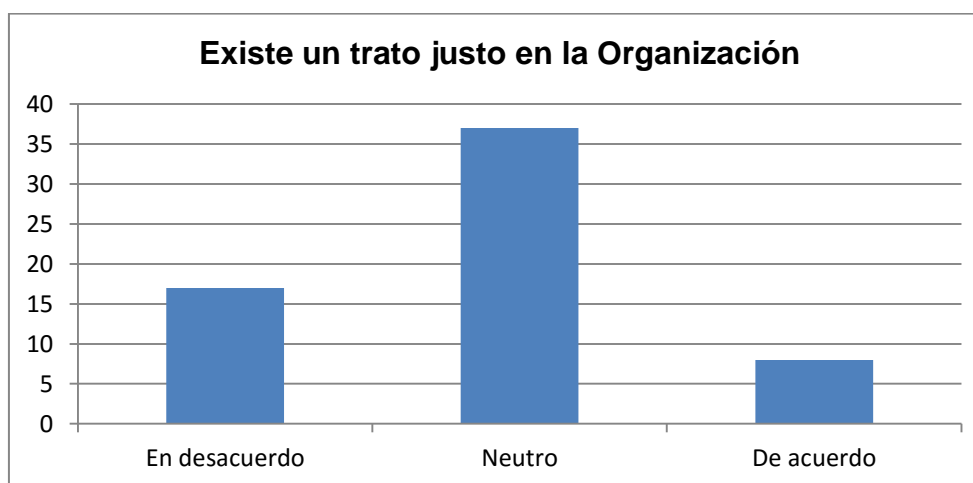
En la tabla del 100%, el 46.8% de los encuestados se mantienen al margen lo que indica que la mayoría de estos, tienen temor de reconocer que sus logros no son valorados como ellos lo esperan, así vemos que un 32.3% está en desacuerdo y no sienten el reconocimiento por sus logros y un 21% se encuentra de acuerdo. Nuevamente es importante recalcar que este es un punto en el que la organización debe poner empeño por revertir.

TABLA 57

Existe un trato justo en la Organización				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	17	27,4	27,4	27,4
Neutro	37	59,7	59,7	87,1
De acuerdo	8	12,9	12,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 57



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

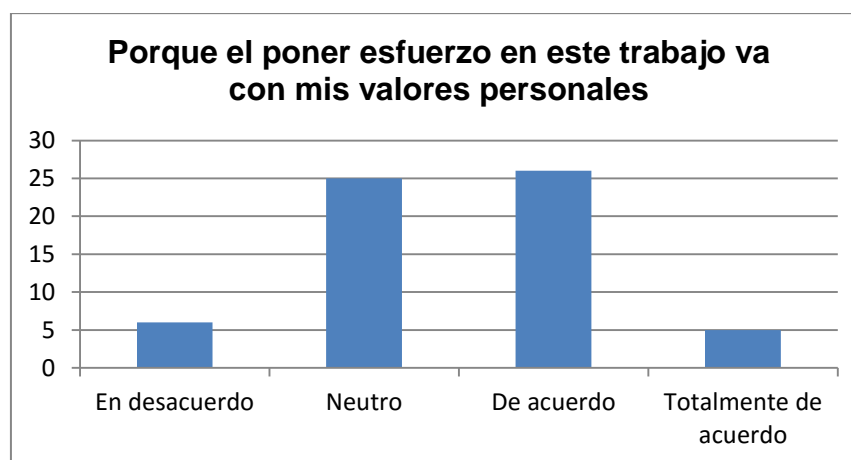
En la tabla se observa que del 100% de los encuestados, el 59.7% se mantiene al margen en la interrogante lo que abre la posibilidad de que en la institución no hay un trato justo para todos los y por lo mismo sienten temor de opinar a favor o en contra de sobre este punto, un 27.4% se muestra en desacuerdo lo que asienta aún más la postura anterior y solo un 12.9% afirma que existe un trato justo en la organización.

TABLA 58

Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	6	9,7	9,7	9,7
Neutro	25	40,3	40,3	50,0
De acuerdo	26	41,9	41,9	91,9
Totalmente de acuerdo	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 58



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

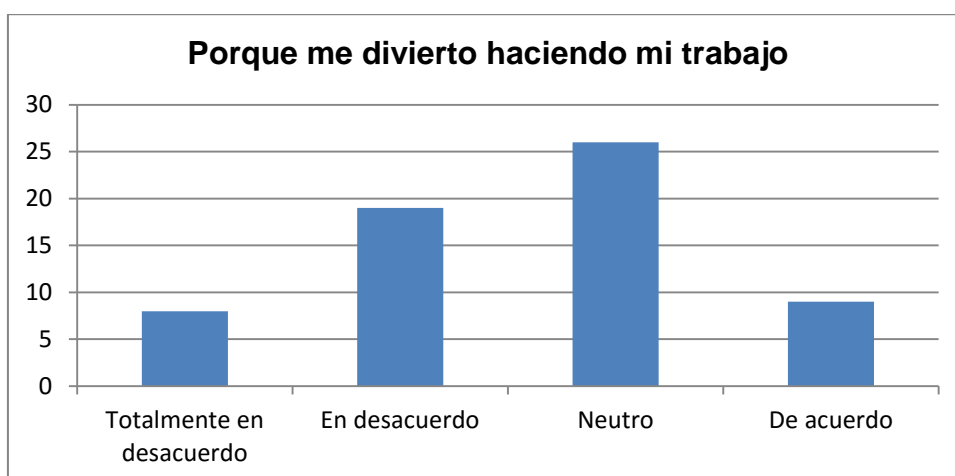
La tabla nos muestra que del 100%, el 50% se muestra de acuerdo a la interrogante lo que indica que los trabajadores ponen esfuerzo en sus labores porque va de acuerdo a sus valores personales porque los hacen mejores personas, mientras que un 40.3% prefiere mantenerse al margen en su opinión y posiblemente sea porque no consideran que exista una relación directa entre ambas cosas, y un 9.7% se encuentra en desacuerdo.

TABLA N° 59

Porque me divierto haciendo mi trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	8	12,9	12,9	12,9
En desacuerdo	19	30,6	30,6	43,5
Neutro	26	41,9	41,9	85,5
De acuerdo	9	14,5	14,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 59



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

De acuerdo a la tabla se observa que del 100%, el 43.5% no está de acuerdo y su trabajo no les resulta confortante y es tedioso lo cual no favorece a su desempeño en la institución y por ende no es divertido para ellos, un 41.9% prefiere mantenerse al margen por indiferencia posiblemente porque consideren que la función de su lugar de trabajo no es ser divertido, y solo el 14.5% se divierten haciendo su trabajo.

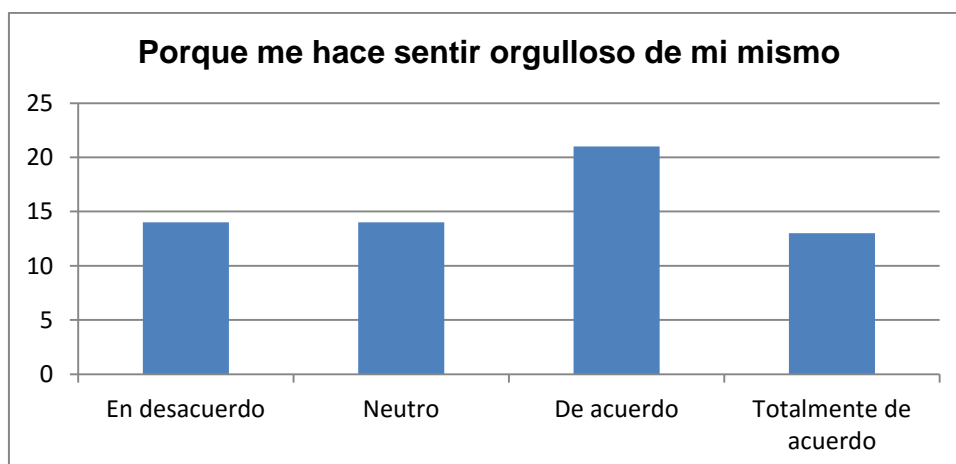
TABLA 60

Porque me hace sentir orgulloso de mi mismo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	14	22,6	22,6	22,6
Neutro	14	22,6	22,6	45,2
De acuerdo	21	33,9	33,9	79,0
Totalmente de acuerdo	13	21,0	21,0	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 60



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100% de los encuestados, el 54.9% sienten que la labor que realizan y cumplir con sus objetivos les permite sentirse orgullosos de sí mismos lo que aporta en su desarrollo a nivel afectivo y de autorrealización, un 22.6% se muestra al margen lo que permite deducir que no establecen relación entre sus labores y su percepción personal o que no se sienten orgullosos de las labores que realizan y esperan algo mejor, lo que muestra su desacuerdo.

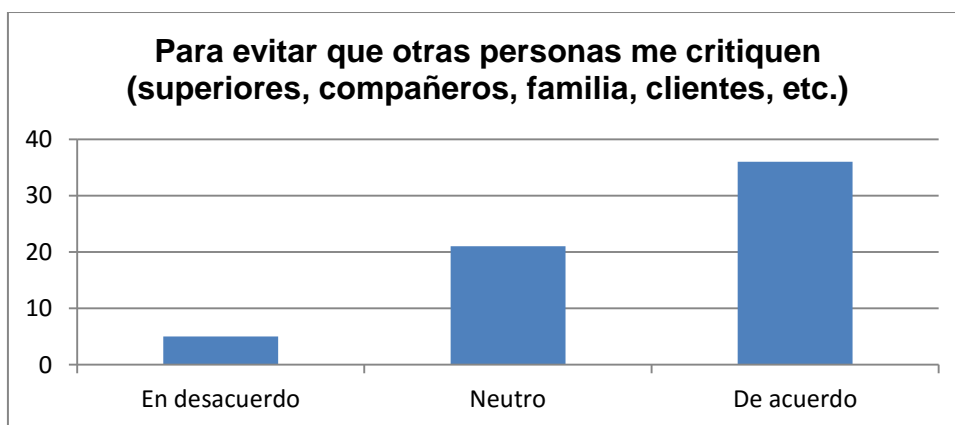
TABLA 61

Para evitar que otras personas me critiquen (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	5	8,1	8,1	8,1
Neutro	21	33,9	33,9	41,9
De acuerdo	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 61



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100%, el 58.1% aceptaría que realizan sus labores para evitar ser criticados o regañados por sus superiores o la vergüenza que esto le puede generar, mientras que un 33.9% prefiere mantenerse al margen lo que se deba a que no están al pendiente de lo que los demás digan o no de aquello que realiza en su centro laboral y un 8.1% se encuentra en desacuerdo frente a la interrogante. Es un porcentaje muy elevado, ya que no es adecuado que gran cantidad de trabajadores tengan como motivación el miedo a la crítica.

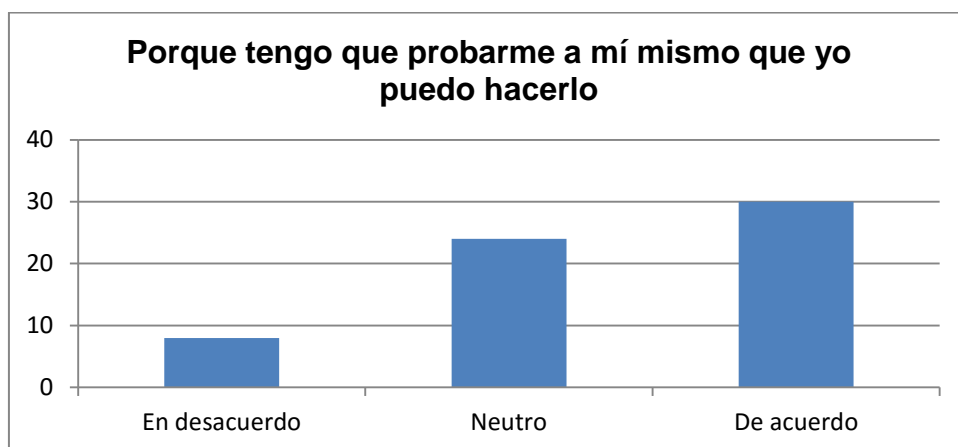
TABLA 62

Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	12,9	12,9	12,9
Neutro	24	38,7	38,7	51,6
De acuerdo	30	48,4	48,4	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 62



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100% de los encuestados, el 48.4% se encuentra de acuerdo en que el cumplimiento de sus obligaciones en el trabajo es motivado por la necesidad de probarse a sí mismos que son capaces de superar las pruebas que les ponen o las metas que ellos mismos se establecieron y de este modo sentirse satisfechos de sus logros, el 38.7% prefiere mantenerse al margen quizás porque no sienten que la exigencia de sus labores amerite ese reto personal y el 12.9% se encuentra en desacuerdo con la interrogante.

TABLA 63

Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	21	33,9	33,9	33,9
Neutro	20	32,3	32,3	66,1
De acuerdo	21	33,9	33,9	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 63



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

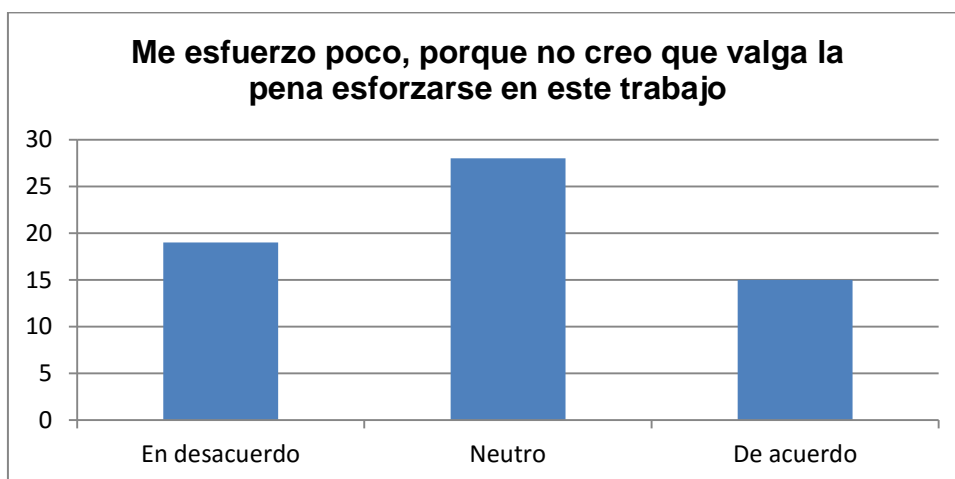
La tabla nos muestra que del 100% de los encuestados, el 33.9% se encuentra en desacuerdo por lo que se deduce que los trabajadores no se sienten mal al no poner todo su esfuerzo en sus tareas cotidianas, un igual el 33.9% se encuentra de acuerdo y un 32.3% prefiere mantenerse al margen en cuanto a la interrogante por lo que posiblemente su pensamiento sea similar al de los anteriores lo cual se convierte en una debilidad de la organización, que debe ser cubierta.

TABLA 64

Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	19	30,6	30,6	30,6
Neutro	28	45,2	45,2	75,8
De acuerdo	15	24,2	24,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 64



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

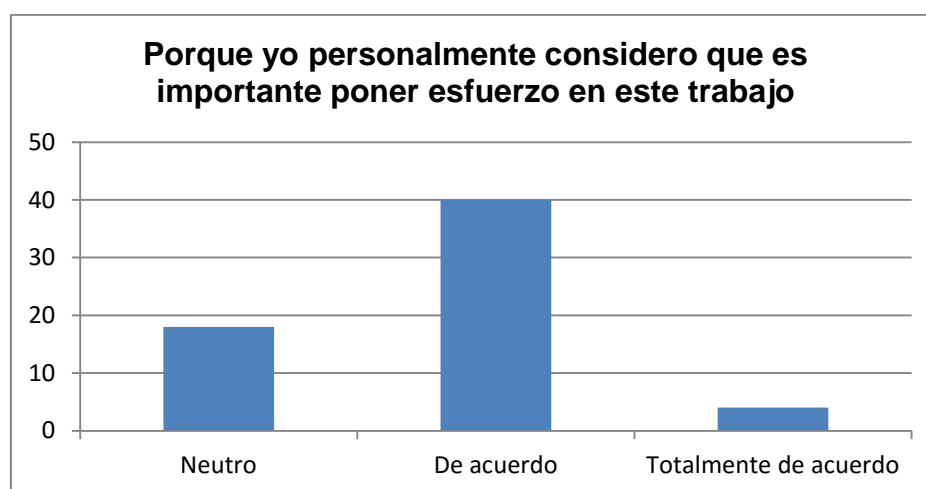
Del 100% de los encuestados se muestra que el 45.2% prefiere mantenerse al margen lo que indicaría que posiblemente la mayoría no se esfuerza lo suficiente ya que creen que no es necesario o no sienten la motivación que los impulsaría a poner de su parte a la hora de realizar sus actividades, mientras que el 30.6% está en desacuerdo por lo que ellos si se esfuerzan al momento de realizar su labor porque es parte de sus principios y valores, el 24.2% se encuentra de acuerdo.

TABLA 65

Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Neutro	18	29,0	29,0	29,0
De acuerdo	40	64,5	64,5	93,5
Totalmente de acuerdo	4	6,5	6,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 65



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

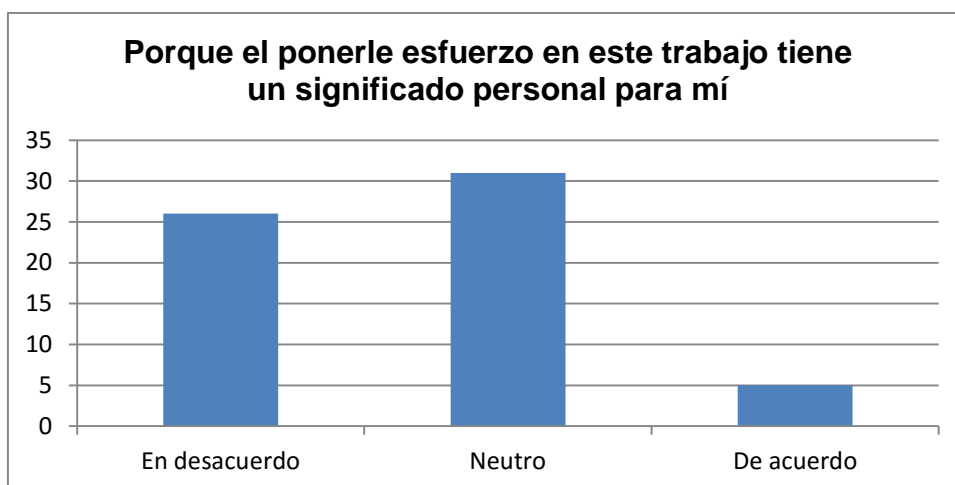
En la tabla se observa que del 100%, el 71% está de acuerdo lo que indica que a cualquier tarea que realizan se le pone el mismo interés y esfuerzo en realizarlas porque es algo que va de acuerdo a sus valores y principios, mientras que un 29% prefiere mantenerse al margen en cuanto a la interrogante, por lo que se deduce que no tienen mucho interés en esforzarse.

TABLA 66

Porque el ponerle esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	26	41,9	41,9	41,9
Neutro	31	50,0	50,0	91,9
De acuerdo	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 66



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

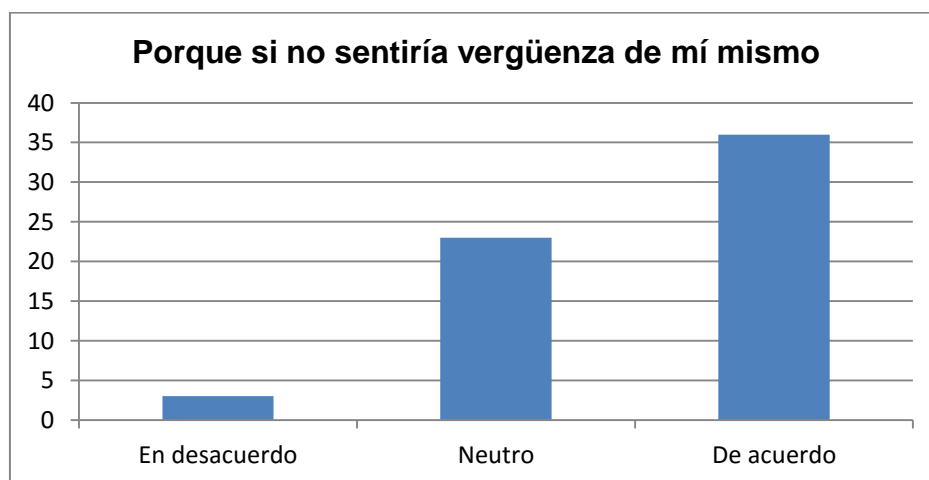
Se observa en la tabla que del 100%, el 50% prefiere mantenerse al margen lo que indica que posiblemente la mayoría de los encuestados no tienen una motivación personal que los una a su trabajo, mientras que el 41.9% se encuentra en desacuerdo porque no cuentan con esa motivación que los incentive de manera personal y un 8.1% que realiza su trabajo porque tiene un significado personal para ellos.

TABLA 67

Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	3	4,8	4,8	4,8
Neutro	23	37,1	37,1	41,9
De acuerdo	36	58,1	58,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

GRÁFICA 67



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100% de los encuestados, el 58.1% está de acuerdo y por lo tanto la vergüenza es el factor que los motiva a realizar su trabajo de manera correcta, lo que no es un buen indicador para la entidad porque nuevamente el factor motivante es el inadecuado para el correcto funcionamiento de la organización, en 37.1% prefiere mantenerse al margen posiblemente por temor de exponer sus sentimientos a ellos mismos y un 4.8% se muestra en desacuerdo.

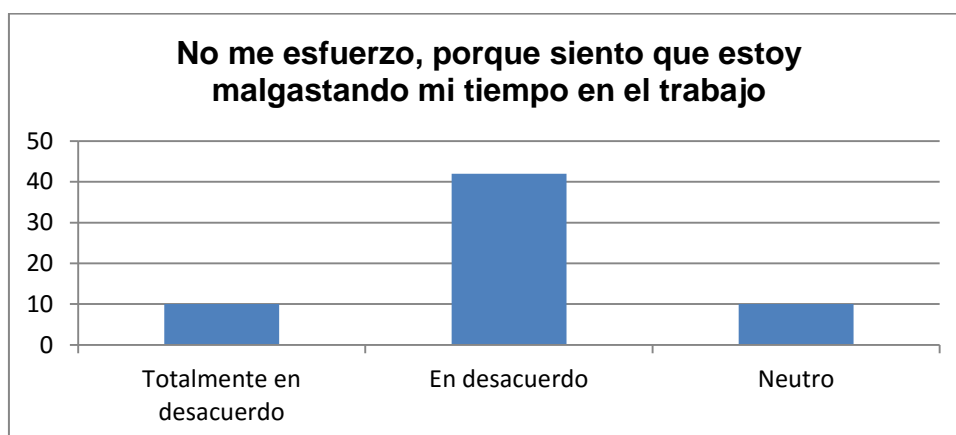
TABLA 68

No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	10	16,1	16,1	16,1
En desacuerdo	42	67,7	67,7	83,9
Neutro	10	16,1	16,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 68



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

La tabla nos muestra que del 100% de los encuestados, el 83.8% se encuentra en desacuerdo y consideran que el esfuerzo que realizan en su trabajo no es tiempo perdido y que puede ser reconocido en algún momento, lo que coincide con resultados anteriores donde los trabajadores tenían como motivación sus valores personales que les impide sentir que su tiempo no aprovechado en horas de trabajo, mientras que solo el 16.1% prefiere mantenerse al margen.

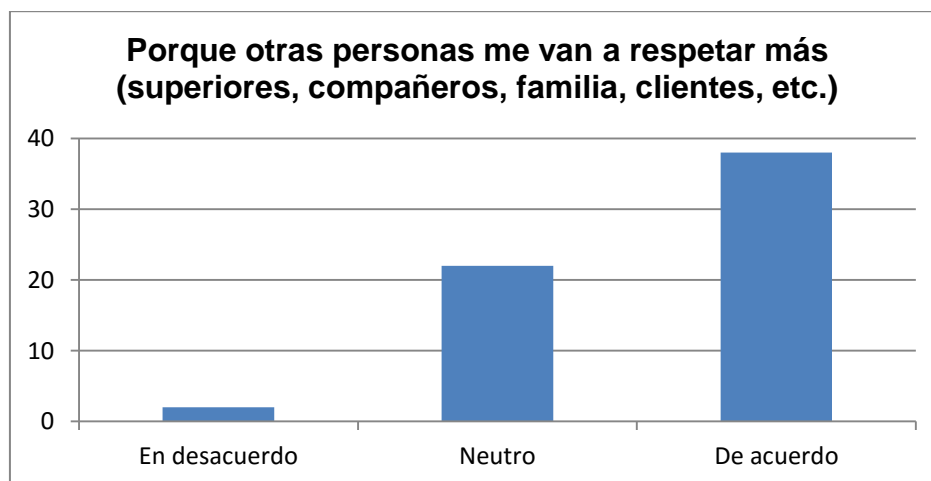
TABLA 69

Porque otras personas me van a respetar más (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.)				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	3,2	3,2	3,2
Neutro	22	35,5	35,5	38,7
De acuerdo	38	61,3	61,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

GRÁFICA 69



Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

Interpretación:

En la tabla se observa que del 100% de los encuestados, el 61.3% se encuentra de acuerdo en que su esfuerzo implica el respeto de su entorno y por lo tanto la satisfacción personal y profesional que buscan, un 35.5% prefiere mantenerse al margen ya que no sienten que el respeto que las personas tienen por ellos no se basa en su desempeño en el trabajo que realizan, y el 3.2 se encuentra en desacuerdo.

4.3 Medidas de Tendencia

TABLA N° 70. Medidas de tendencia

	Media	Mediana	Moda
Clima Laboral	3.1	3.1	3.0
Motivación	3.0	3.3	3.4

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

TABLA N° 71. Estadísticos descriptivos

	Media	Desviación estándar	N°
Clima Laboral	3,1100	,10893	62
Motivación	3,0068	,15842	62

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.
Elaboración: Propia.

Interpretación:

El promedio para la variable de Clima Laboral resulta 3.1 que en la escala de Likert representa neutro, al igual para la variable Motivación 3, en cuanto a los valores que se repiten con frecuencia sigue siendo la escala neutral.

Para realizar un contraste paramétrico los datos pasaron por un análisis de correlación de Pearson, con la finalidad de ver la relación existente entre las variables estudiadas.

Las correlaciones se presentan en la siguiente tabla:

$$r_{xy} = \frac{\sum Z_x Z_y}{N}$$

Dónde:

R: Correlación entre las variables

X: La Motivación

Y: Clima laboral

Z_x: Puntuaciones de Motivación.

Z_y: Puntuaciones del Clima Laboral.

N: Número de casos estudiados.

TABLA N° 72. Correlación de Pearson

	Ausencia de Motivación	Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Motivación Intrínseca
Clima Laboral	0.022	-0.131	-0.111	0.077	-0.033

Fuente: Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

Elaboración: Propia.

La variable del Clima Laboral y la regulación externa (Motivación) muestran una correlación negativa lo cual indica que una regulación externa afecta negativamente al Clima Laboral, por lo tanto afecta al desempeño de los trabajadores. Si bien es cierto que se debe realizar un control y seguimiento a las actividades quizás en la Beneficencia el control es excesivo y limitante, no permitiendo que se desarrollen adecuadamente, implicando a trabajadores que sienten presión al realizar su labor.

En cuanto al Clima Laboral y la regulación introyectada (Motivación), se observa que existe una correlación negativa por lo que una regulación introyectada en los trabajadores afecta negativamente al clima laboral. Estas regulaciones pueden convertirse en obstáculos para los trabajadores, estas limitaciones se los ponen ellos mismos, lo que se debe hacer es desarrollar más confianza en lo que realizan sobre todo su autoestima, tratar de eliminar distintos paradigmas con los que cuentan para que se desenvuelvan de manera eficiente y eficaz.

La regulación identificada (Motivación) en correlación con el Clima Laboral, muestra una correlación positiva, lo cual indica que ante el reconocimiento de lo que es importante para el trabajador afectara positivamente en el Clima Laboral ya que asume responsabilidad. En la Beneficencia mientras tengan un adecuado sistema de motivación sus trabajadores podrán aportar positivamente a la organización, un trabajador feliz refleja su labor en la organización.

Por lo que se acepta la hipótesis de investigación “Dado que las características de trabajo sirven como fuerza primordial para influir en la conducta del mismo, es probable que el nivel de Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa influya negativamente en el Clima Laboral”.

DISCUSIÓN

Esta investigación tuvo como principal objetivo determinar la influencia que tiene la Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa en el Clima Laboral de esta, y elaborar una propuesta en la que se brinda una herramienta como que ayude a elevar los niveles de Motivación para mejorar el Clima Laboral de dicha institución. Además se lograron identificar algunas características del Clima Laboral e identificar el valor motivacional, las expectativas y el ámbito afectivo de los trabajadores de la Beneficencia Pública de Arequipa.

El estudio es confiable debido a que se trabajó con instrumentos validados, y luego de procesar los datos se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.7943 para el instrumento de clima laboral un Alfa de Cronbach de 0.7989 para el de Motivación. Lo cual sirvió para trabajar los datos de manera puntual y objetiva realizó encuestas directas a los trabajadores de la Beneficencia Pública de Arequipa, dicha encuesta esta validada por lo cual nos sirve para poder evaluar de manera adecuada a los trabajadores, logrando de esta manera identificar los objetivos planteados para dicha tesis.

Se presentaron algunas limitaciones como el número de trabajadores que existen en general, por lo cual solo se tomaron como referencia a trabajadores administrativos que consideramos son los principales en ser evaluados por que son los que transmiten las actitudes a los demás, sin embargo para un estudio más integral sería necesario hacer la investigación a todos los trabajadores para que los efectos de la aplicación de la propuesta de estrategias sea más directa ; otra limitación no menos importante fue que como se pudo apreciar en los resultados la mayoría de trabajadores se encuentran en una posición neutral, lo cual no permite saber exactamente la verdadera situación que se presenta en la Beneficencia Pública de Arequipa, quizás no se encuentran

realmente seguros de dar a conocer sus verdaderas opiniones ya sea por temor o conflicto en la entidad.

Los resultados presentados en esta investigación se pueden generalizar a otras instituciones públicas para ser aplicadas con el fin de elevar la Motivación en sus trabajadores.

Los resultados de esta investigación varían en cierto sentido porque cada organización tiene su sistema de funcionamiento pero al hablar de Motivación y Clima Laboral los lineamientos se aplican a cualquier empresa u organización ya que es un tema que es importante para el desarrollo de la misma.

Investigaciones similares recogieron resultados que llegan al mismo punto de análisis, por ejemplo en la investigación realizada por Delgado, M. y Di Antonio, A. (2010). *La motivación laboral y su incidencia en el desempeño Organizacional*, se obtuvo que alrededor del 50% de los trabajadores tienen como base importante a la variable Motivación, ya que se consideran que el desempeño laboral viene del esfuerzo en base a variables personales (habilidades y conocimientos) y del ambiente laboral; a su vez, el esfuerzo que decide hacer el trabajador es fruto de su Motivación. (Pág. 88). Otra investigación de la revista de ciencias administrativas y sociales, Redalyc, *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*, se recoge que los factores motivacionales y el clima laboral son propiedades emergentes de la dinámica organizacional, porque surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización. Chaparro, L. (2006). (Pág. 22). Por último tenemos la investigación de Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos*, se obtuvo que la motivación intrínseca es aquella que, al ser comparada con las otras variables del estudio, resulta ser la que mejor predice la satisfacción en los trabajadores.

Como se puede observar, de acuerdo a las investigaciones mencionadas se llega al mismo punto donde si no existe un buen sistema de Motivación no se encontrara un alto nivel de satisfacción por lo cual afecta negativamente al Clima Laboral, en organizaciones lo fundamental es el trabajo en equipo un trabajo en el cual debe existir armonía para que cada colaborador ponga todo su esfuerzo por llegar a sus objetivos lo que conlleva a la consecución de los objetivos de la organización los mismos que permiten su buen desarrollo.

En cuanto a un factor de Motivación el reconocimiento que es para los trabajadores un factor muy influyente en su desarrollo según los resultados se encuentra la mayoría conforme al igual que en otras investigaciones se debe reforzar e incluso mejorar los programas de reconocimientos así mismo estas retribuciones deben ser coherentes con los niveles de desempeño que presenten los trabajadores y así cubrir con las expectativas de los mismos.

El mejoramiento continuo se tiene que reforzar y mejorar también tanto en capacitaciones como en procesos que puedan hacer sus labores más eficientes y eficaces, este mejoramiento continuo lleva al trabajador a retarse a sí mismo y demostrar lo que pueden lograr, lo cual influye positivamente en el ámbito afectivo y de autorrealización del trabajador mejorando su desempeño en la organización.

Las semejanzas que puedan existir en las investigaciones son generales donde se concluye que si se aplica un buen sistema de Motivación para los trabajadores es certero que conlleva a un buen Clima Laboral en consecuencia llegar a buenos resultados que permitirán el desarrollo eficiente y eficaz de la organización.

Se comprueba que el nivel de Motivación adecuado influirá positivamente en el Clima Laboral, por lo tanto un sistema de Motivación deficiente traerá consecuencias negativas a la organización, por los resultados concluidos el

sistema debe reforzarse y mejorar para que el trabajo fluya de la manera adecuada en busca de la consecución de los objetivos tanto personales como de la organización.

Al tener un resultado como promedio neutral la hipótesis se acepta parcialmente pero las conclusiones llegan al mismo punto en que una buena Motivación genera un buen Clima Laboral.

Otra idea de investigación que surge es una evaluación profunda del sistema de motivaciones si se incluyen actividades que no solo sean individuales como reconocimientos, capacitaciones, etc. Centrarse en actividades grupales, en equipo, lo que permitiría un trabajo más armonioso para mejorar el Clima Laboral.

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Se identificó que las principales características con mayor problema en el Clima Laboral son la autorrealización y las condiciones laborales (2.8), lo que indica que los trabajadores sienten que ambas dimensiones no les permite percibir un Clima Laboral satisfactorio; también se obtuvo que el involucramiento laboral, la supervisión y la comunicación que a pesar de tener una calificación superior a las anteriores, estas no superan el 3.3, sobre la misma escala de medición, es decir que los trabajadores a pesar de sentir mayor cumplimiento en estas condiciones, no están cubiertas como les gustaría, lo que demuestra que el Clima Laboral estaría teniendo deficiencias en la institución.

SEGUNDA:

Se identificó que el componente del valor motivacional, tiene una calificación de 3 sobre una escala de 1 a 5, lo que quiere decir que los trabajadores sienten una ausencia sustancial de motivación para realizar sus actividades en el trabajo. Este punto es un indicio de que el valor motivacional no es tratado adecuadamente en la institución.

TERCERA:

El componente de Expectativas fue analizado por la regulación externa, dimensión de la motivación, y se obtuvo como resultado un promedio de calificación a de 3.5 sobre la escala de 1 a 5, lo que implica que los trabajadores realizan sus labores con el objetivo de evitar un castigo por la falta de cumplimiento de estas, mostrando así una gran deficiencia en el componente de expectativas referido a la Motivación.

CUARTA:

El componente Afectivo, mostró una calificación promedio de 2.8 lo que indica que no hay mayor compromiso por parte de los trabajadores al realizar sus actividades, ya que solo lo hacen para evitar sentimientos de culpa o finalmente porque tienen que hacerlo para cumplir con sus actividades mensuales que deben ser reportadas.

QUINTA:

Se comprobó la hipótesis de la investigación, donde se afirma que las características de trabajo sirven como fuerza primordial para influir en la conducta del mismo, entonces el nivel de Motivación de los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa influye negativamente en el Clima Laboral.

SEXTA:

Finalmente se diseñó una Propuesta de Estrategias Motivacionales, para que sea implementado en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

Ante el problema donde las características de autorrealización y las condiciones laborales son las más frecuentes, se recomienda a los jefes desarrollar un plan de metas que permita a los trabajadores probarse a sí mismos y demostrar de lo que son capaces de hacer, al desarrollar ellos estas capacidades, el cambio se verá reflejado en un buen desenvolvimiento en la organización en cuanto a las condiciones laborales, se debe tomar en cuenta sus opiniones y como quieren que sean sus condiciones se su lugar de trabajo para un mejor Clima Laboral .

SEGUNDA:

Cuando los trabajadores sienten una falta de motivación en su trabajo no se desempeñan plenamente, por lo que se recomienda seguir un programa motivacional que cubra todas las necesidades del trabajador desde las económicas hasta las personales, para que este, se sienta parte importante de la organización y alcance la superación personal.

TERCERA:

Ante el temor generado por la regulación externa que tienen los trabajadores y con respecto a sus expectativas, se debe brindar confianza a los mismos para que puedan elaborar sus tareas adecuadamente y encuentren sentido a lo que hacen no sintiendo obligación por esto y que parta como iniciativa propia.

CUARTA:

En cuanto a mejorar el componente afectivo en los trabajadores se les debe dar la oportunidad de participar en la toma de algunas

decisiones o que expresen sus ideas y que sientan que su opinión es importante para mejorar la organización, logrando así que se sientan valiosos, y de este modo se comprometan e involucren con la organización.

QUINTA:

Al comprobar la hipótesis de una influencia negativa en el clima laboral por falta de motivación, se recomienda que las personas con personal a su cargo se preocupen más por el valor humano que representa parte importante en la organización, porque su desempeño se verá reflejado en el buen desarrollo de la organización, se debe considerar el talento humano como principal fortaleza que puede repercutir de manera positiva a la visión de la organización.

SEXTA:

En esta investigación se recomienda seguir una propuesta de distintas estrategias motivacionales para mejorar el Clima Laboral en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE ESTRATÉGIAS MOTIVACIONALES

“TALLERES DIDACTICOS DE ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES COMO PROPUESTA DE MEJORA DE AUTORREGULACION MOTIVACIONAL PARA LOS TRABAJADORES DE LA BENEFICENCIA PÚBLICA DE AREQUIPA”

Los talleres son una metodología de trabajo que permitirá desarrollar estrategias para orientar a los entes encargados de dirigir al personal de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, en cuanto a satisfacer las necesidades de Motivación existentes en los mismos. Es necesario resaltar que estas estrategias fueron realizadas en base al análisis realizado de los datos recogidos en los cuestionarios planteados, todo esto con el fin de minimizar las debilidades encontradas y mantener e incrementar las fortalezas con las que cuenta la institución, y de esta manera, incentivar la motivación en dicho personal.

Lévy-Leboyer (2003) dice que “no existen recetas universales para motivar” (p.115), es por esto que se busca brindar unos talleres didácticos que presenten estrategias motivacionales o planes de acción para poder llenar los vacíos encontrados en la investigación.

Hagemann (2002) revela que “las organizaciones están hechas de individuos. Por tanto es fundamental que cada individuo reconozca su propia importancia para lograr un objetivo común. Para llevar a cabo una estrategia, es necesario tener una cultura corporativa que motive al personal a cargar con su parte” (p.23). Por tal motivo, los superiores y el personal deben poner de su parte para ser partícipes del cambio en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa.

1. Descripción y Fundamentación

Según los resultados obtenidos, la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa no cuenta con un porcentaje adecuado de sus trabajadores motivados lo que genera un clima laboral poco saludable, que se ve plasmado en el poco interés de estos, en la realización de sus actividades, un trabajo rutinario y una comunicación escasa.

Es por esto que se pretende brindar una herramienta para que eleve los niveles de Motivación en los empleados y por ende el Clima Laboral, de este modo ayudar a mejorar el funcionamiento de la institución, con el fin de aumentar la efectividad en sus resultados y logros del personal que labora en esta. Es así que el presidente, como líder en la institución, deberá estimular, motivar, dirigir y orientar al personal en sus metas, objetivos y fines en forma práctica y participativa.

2. Justificación

La elaboración de la presente propuesta busca promover la motivación en los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, para que el Clima Laboral de esta, sea el adecuado. Se tendrá como finalidad originar el cambio personal y profesional de los trabajadores en las funciones que desempeñan, ya que si los empleados creen que su trabajo está cambiando e innovando su ambiente laboral, esto promoverá la oportunidad para el reconocimiento personal, crecimiento y ascenso en el trabajo, y les dará la libertad de accionar de manera independiente, lo que conlleva a que se esfuercen para realizar su trabajo sin prestar atención al grado de dificultad, ya que se serán y se sentirán capaces de hacerlo.

La propuesta se justifica bajo las siguientes perspectivas:

- Metodológica, ya que se busca el cumplir los objetivos planteados en la propuesta.
- Práctica, porque a través de la propuesta de talleres se pretende lograr un cambio en la actitud de las autoridades de la institución, ya que estas, no pueden mantenerse al margen de las situaciones que se presentan. Ivancevich, Lorenzi y Skinner (1997) respecto a esto dicen que “según los científicos conductistas, el rendimiento eficaz del trabajador exige que esté motivado y que cuente con un sistema de compensación que fomente el trabajo de calidad” (p.439), es así que con base en los resultados obtenidos de la investigación lo que se busca proponer unos talleres motivacionales que vayan de acuerdo a las necesidades de la institución que fueron encontradas, estos talleres son adaptados a la realidad.

3. Objetivos Generales

- Internalizar en los trabajadores y las autoridades de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, la motivación como herramienta fundamental para un Clima Laboral favorable que permita un trabajo satisfactorio para todos.
- Concientizar a los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa y sus autoridades, en el desarrollo de estrategias motivacionales para mejorar su autorregulación.

4. Objetivos Específicos

- Establecer las expectativas que tienen los trabajadores en la institución y fijar las normas a seguir en cada uno de los talleres.
- Promover en los participantes la motivación al logro, mediante la búsqueda del éxito personal y profesional, metas individuales y profesionales, así como niveles de exigencia: excelencia y cambio de actitud mental.
- Concientizar a los trabajadores sobre sus potencialidades para lograr el éxito personal y profesional.
- Propiciar en los participantes la configuración de metas realistas en el campo individual, profesional y social.

5. Desarrollo de Acciones

En el siguiente cuadro se presenta el plan de acción general:

Cuadro 8.
Plan de acción general

Fases del plan	Objetivos	Actividades	Recursos	Evaluación	Cronograma	Responsable
Planificación , realización cierre y evaluación	Internalizar en los trabajadores y las autoridades la motivación como herramienta fundamental para un Clima Laboral favorable que permita un trabajo satisfactorio para todos.	Talleres 1 y 2 -Dinámicas -Actividades grupales -Lecturas motivadoras -Exposiciones	<u>Humanos</u> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach <u>Materiales</u> - Artículos de escritorio - Material didáctico	Evaluación 1 11/06/2016	Abril 2016 -Taller 1 04/06/2016 -Taller 2 11/06/2016	- Expositor - Coach
	Concientizar a los trabajadores y sus autoridades, en el desarrollo de estrategias para lograr un liderazgo proactivo.	Talleres 3 y 4 -Dinámicas -Actividades grupales -Actividades personales -Lecturas motivadoras -Exposiciones.	<u>Humanos</u> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach <u>Materiales</u> - Artículos de escritorio - Material didáctico	Evaluación 2 25/06/2016	Abril 2016 -Taller 3 18/06/2016 -Taller 4 25/06/2016	- Expositor - Coach

Fuente: Elaboración propia.

Se plantean talleres presenciales durante cuatro sábados, que constarán de una parte teórica y una práctica.

- La parte práctica constara de dinámicas grupales e individuales, que permitan la sensibilización y participación de todos los asistentes, para que de este modo durante los talleres se inicie la obtención de un clima armonioso y cordial entre todos. A través de los trabajos grupales, ya sean discusiones, reflexiones o análisis es que se pretende involucrar a los trabajadores unos con otros mediante la participación o intercambio de opiniones respecto a cada postura dependiendo del tema tratado.
- En la parte teórica se darán exposiciones que tienen como objetivo cubrir puntos esenciales que fueron tocados en la parte teórica de la investigación, entre ellas tenemos la teoría de las necesidades de Maslow (1943), la teoría ERG de Alderfer (1969) y la teoría del establecimiento de metas y objetivos de Locke (1968), lo que contribuirá a enriquecer el campo de conocimiento individual de cada participante con el fin de que comprendan la importancia de la Motivación para que se logre un Clima Laboral adecuado y agradable.

Los principales beneficios esperados al implementar la Propuesta de Estrategias Motivacionales, en la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, se describen a continuación:

- Motivación en los colaboradores, que será reflejado en la disposición y entusiasmo voluntario para realizar sus actividades asignadas.
- Fomento de actitudes positivas en el personal, hacia su trabajo, ambiente laboral y compromiso organizacional.
- Eficiente trabajo en equipo, debido a la implementación de actividades orientadas a mantener y mejorar el compañerismo.

6. Planes Específicos

Cuadro 9. Planes Específicos

OBJETIVOS GNERALES	CONTENIDO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDAD	RECURSOS	INDICADOR DE EVALUACION
Internalizar en los trabajadores y las autoridades la motivación como herramienta fundamental para un Clima Laboral favorable que permita un trabajo satisfactorio para todos.	-Actividades de apertura y motivación. -Normas de los Talleres. Expectativas de los participantes. -Motivación al Logro a través de la: Búsqueda del éxito.	Establecer las expectativas que tienen los trabajadores en la institución y fijar las normas a seguir en cada uno de los talleres.	Talleres 1 y 2 -Dinámicas -Actividades grupales -Lecturas motivadoras -Exposiciones	<u>Humanos</u> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach <u>Materiales</u> - Artículos de escritorio - Material didáctico	Evaluación 1 11/06/2016
	-Potencialidades capacidad, actitud y disposición para el logro de éxito. Metas realistas individuales. -Metas realistas profesionales.	Promover en los participantes la motivación al logro, a través de la búsqueda del éxito personal y profesional, metas realistas individuales y profesionales, sociales y niveles de exigencia: excelencia y cambio de actitud mental			
Concientizar a los trabajadores y sus autoridades, en el desarrollo de estrategias para lograr un liderazgo proactivo.	-Metas realistas sociales. -Niveles de exigencia: excelencia y ajustarse a los planes fijados para su cumplimiento.	Concientizar a los participantes sobre sus potencialidades para lograr el éxito personal y profesional.	Talleres 1 y 2 -Dinámicas -Actividades grupales -Lecturas motivadoras -Exposiciones	<u>Humanos</u> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach <u>Materiales</u> - Artículos de escritorio - Material didáctico	Evaluación 2 25/06/2016
	-Liderazgo -Estilos de liderazgo -Características del liderazgo -Liderazgo proactivo	Propiciar en los participantes la configuración de metas realistas en el campo individual, profesional y social			

Fuente: Elaboración propia.

7. Desarrollo de Talleres

Se desarrollaran talleres para que los trabajadores a la auto-superación donde se les enseñe a conocerse a sí mismos de manera que puedan plantear sus expectativas y así poder fijarse metas personales y grupales referentes a su trabajo.

De este modo se logrará un buen sistema para la motivación del personal, ya que hay que tratar de mantenerlo en ritmo e innovación sobre la implementación de nuevos métodos de motivación y así las personas siempre van a ser productivas, van a trabajar más y de mejor ánimo, lo que va a tener como consecuencia un Clima Laboral positivo y agradable. Pero es importante tener en cuentas que una vez satisfecho un objetivo la persona puede tender a querer seguir en lo mismo, sólo que en mayor grado, por esta razón es importante seguir con la implementación de mejores métodos de Motivación de personal.

A continuación se explicara los puntos a tratar por cada taller:

TALLER N° 1

- Actividades de apertura y motivación.
- Presentación del coach y el expositor a los trabajadores.
- Realización de normas que se tendrán en los talleres
- Desarrollar expectativas de los participantes.
- Motivación al logro mediante la dinámica: Búsqueda del éxito.

TALLER N° 2

- Potenciar la capacidad, actitud y disposición para el logro de éxito, que tienen los trabajadores.
- Plantear metas individuales para cada trabajador.
- Metas profesionales para cada trabajador.

TALLER N° 3

- Metas sociales para cada trabajador.
- Niveles de exigencia ajustados a los planes fijados para que sean cumplidos.

TALLER N° 4

- Liderazgo en los trabajadores, para realizar sus actividades.
- Estilos de Liderazgo.
- Características del liderazgo.
- Liderazgo Proactivo.

8. Desarrollo de Cursos de Acción

Los cursos de acción serán presentados a continuación de manera detallada, separando estrategias de acuerdo a los objetivos planteados.

Objetivo General 1.- Internalizar en los trabajadores y las autoridades de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, la motivación como herramienta fundamental para un Clima Laboral favorable que permita un trabajo satisfactorio para todos.

Cuadro 10.

OBJETIVO ESPECÍFICO 1: Establecer las expectativas que tienen los trabajadores en la institución y fijar las normas a seguir en cada uno de los talleres.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Presentación y normas	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición (parte teórica). -Entregar a los participantes un folder el cual va a contener: tríptico informativo de los objetivos del taller; lecturas de reflexión, material de escritorio. -Pedir al grupo que establezcan normas a cumplir durante el desarrollo del temario. -Designar a una persona voluntaria para que escriba las norma en una cartulina. -Dialogar sobre el porqué se nombró cada norma. -Colocar una cartulina en un lugar visible. 	<u>R. Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach - Participantes <u>R. Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> -Portafolio -Tríptico -Lecturas -Tarjetas -Papel Bond -Lápiz -Sobre -Plumones -Cartulina -Fotocopias 	<u>Sábado</u> <u>04/06</u> 8:00 a.m. a 10.30 a.m Receso 20 min. 10.50a.m a 12.30 p.m
Expectativas	<ul style="list-style-type: none"> -Pedir al grupo se formen en grupos de seis personas y aplicar la dinámica “Las expectativas de los participantes y de los facilitadores” (Anexo 3) -Pedir a los grupos que examinen y discutan acerca de sus expectativas mutuas y las percepciones que tienen de estas. -Procesar dinámica realizada y formular a cada grupo las expectativas surgidas entre sus integrantes. 		
Cierre	Despedir la jornada con una lectura motivacional.	<u>Material</u> <ul style="list-style-type: none"> -Fotocopias 	12.30 p.m a 1.00 p.m
FINALIDAD: Concluido este taller los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa, van a tener una clara idea de los beneficios que trae consigo el trabajo en equipo, ya que plantearon las expectativas a las que aspiran en conjunto, para hacerlas llegar a sus superiores.			

Cuadro 11.

OBJETIVO ESPECÍFICO 2: Promover en los participantes la motivación al logro, a través de la búsqueda del éxito personal y profesional, metas realistas individuales y profesionales, sociales y niveles de exigencia: excelencia y cambio de actitud mental.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Motivación al Logro a través de la: Búsqueda del éxito	<ul style="list-style-type: none"> -Pedir a los participantes que se formen en grupos de 6 personas. - Elaborar un collage por cada grupo relacionado con el tema expuesto. -Cada participante expondrá y explicará al grupo la creatividad que realizó como una experiencia vivida. -Procesar la actividad a través de las preguntas: ¿qué realizó? ¿Cuál fue la inspiración del equipo para la elaboración del collage? ¿Cómo se sintieron? -Exposición (parte teórica). -Se le pide al grupo que realicen conclusión es sobre lo tratado -Procesar la actividad 	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach - Participantes <u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> -Papel bond -Revistas -Tijeras -Goma -Cinta adhesiva -Marcadores -Video. 	<u>Sábado</u> <u>11/06</u> 8:00 a.m. a 11.00a.m Receso 20 min.
Cierre de actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar la jornada de trabajo desarrollada durante el día: ¿cómo se sintieron? ¿Qué aprendieron? ¿Para qué le sirven dichos aprendizajes? -Pedir a un voluntario que en una hoja de papel bond elaboren conclusiones del primer encuentro y las haga del conocimiento al auditorio -Procesar la dinámica 	<u>Material:</u> <ul style="list-style-type: none"> -Papel bond 	11.15 a.m a 1.00p.m
FINALIDAD: Concluido el 2do Taller, los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa van tener ideas claras de lo que tienen que hacer para alcanzar el éxito personal y profesional, desde una perspectiva grupal.			

Fuente: Elaboración propia.

Objetivo General 2.- Concientizar a los trabajadores de la Sociedad de beneficencia Pública de Arequipa y sus autoridades, en el desarrollo de estrategias para lograr un liderazgo proactivo.

Cuadro 12.

OBJETIVO ESPECÍFICO 3: Concientizar a los participantes sobre sus potencialidades para lograr el éxito personal y profesional.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Potencialidades: capacidad, actitud y disposición	<ul style="list-style-type: none"> -Pedir a los participantes llenar el cuestionario “¿Quién soy?”. (Anexo 4) -Intercambio de opiniones sobre las respuestas al cuestionario -Aplicar lluvia de ideas para inducir el desarrollo del tema - Exposición (parte teórica). -Técnica de preguntas y respuestas 	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach - Participantes <u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> -Video -Fotocopia -Lápices 	<u>Sábado</u> <u>18/06</u> 8:00 am a 10:30 am. Receso
Cierre de actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Organizar a los participantes en grupos de 6. -Asignar a cada grupo un tema a través de dramatizaciones, poemas, canciones, caricaturas u otras técnicas que consideren convenientes. -Exposición del trabajo por grupos. -Conclusiones por plenaria -Procesar la dinámica “Doble personalidad”(Anexo 5) -Evaluación del encuentro por parte de los participantes a través de un slogan. Elaborar y colocar en sitio visible. 	<u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> -Fotocopia 	10:50 am a 1:00 pm.
FINALIDAD: Concluido el 3er Taller los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa van a tener una idea clara de cómo ellos mismos se reconocen, cuáles son sus capacidades y sus debilidades y van a hacer partícipe de esto a sus compañeros para un mejor reconocimiento de todos juntos y para un mejor trabajo en equipo.			

Cuadro 13.

OBJETIVO ESPECÍFICO 4: Propiciar en los participantes la configuración de metas realistas en el campo individual, profesional y social.

Contenido	Actividades	Recursos	Tiempo
Metas realistas individuales	<ul style="list-style-type: none"> - Exposición (parte teórica). -Desarrollo de la técnica visualización con música suave de fondo.(Anexo 6) -Procesar la técnica -Organización de los participantes en grupos de 6 personas para desarrollar la dinámica “En busca de metas”(Anexo 7) -Procesar la dinámica 	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach - Participantes <u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> - Fotocopias -CD y equipo de audio. 	<u>Sábado</u> <u>25/06</u> 8:00 a.m. a 10.30a.m Receso 20 min
Metas realistas profesionales y Cierre de actividades	<ul style="list-style-type: none"> -Aplicar la dinámica Cuestionario: “La Empresa y Yo” (Anexo 8) -Procesamiento de la dinámica -Reforzamiento por parte del coach. -Elaborar conclusiones. -Propiciar lluvia de ideas sobre el tema: Metas profesionales ¿Qué son? ¿Para qué sirven? - Exposición (parte teórica). -Ciclo de preguntas y respuestas. 	<u>Humanos:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Un (1) Expositor - Un (1) Coach - Participantes <u>Materiales</u> <ul style="list-style-type: none"> -Fotocopias 	10.50 a.m a 1.00 p.m
FINALIDAD: Al finalizar el último Taller los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa van a tener fijadas metas realistas tanto personales como laborales, para así realizar un trabajo que de mejores resultados y sea realizado en un ambiente agradable junto a sus compañeros.			

Fuente: Elaboración propia.

9. Evaluación y Monitoreo

El monitoreo será permanente durante todo el proceso donde a través de sus propias reflexiones, autoevaluarán su participación en cada jornada. Los criterios que prevalecerán para orientarlos serán: asistencia, participación, colaboración, motivación y disposición de cambio.

Y de acuerdo a la programación establecida en la propuesta, los participantes rendirán dos evaluaciones en el transcurso del dictado de los talleres durante el mes de junio del presente año, el sábado 11 y el sábado 25 respectivamente. (ANEXO 9 y 10).

Una vez concluida la puesta en marcha del Plan de Estrategias Motivacionales se garantiza que los trabajadores de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa que fueron parte de los talleres dictados, han adquirido herramientas para ejercer un liderazgo proactivo que los impulse a superar los obstáculos que se les presentarán en actividades diarias, lograr el éxito personal y la satisfacción laboral por el deber cumplido, y de este modo los trabajadores vana a sentirse motivados y por ende el Clima Laboral de la institución va a ser positivo.

Esta capacitación brindada mediante talleres para establecer estrategias motivacionales es recomendable que sea realizado dos (2) veces al año, debido a la necesidad de una capacitación constante en los trabajadores y teniendo en cuenta el posible ingreso de personal nuevo, así mismo se debe considerar que los objetivos y metas de los trabajadores irán de forma ascendente, al cumplir uno van a querer alcanzar uno superior y por ende es necesario que se tengan talleres grupales para que puedan compartir e incorporar sus nuevas metas laborales para que puedan ser trabajadas en conjunto y así mantener una Motivación constante por querer alcanzar sus metas y la institución tiene como beneficio un Clima Laboral satisfactorio.

10. Cronograma y Presupuesto

10.1 Cronograma

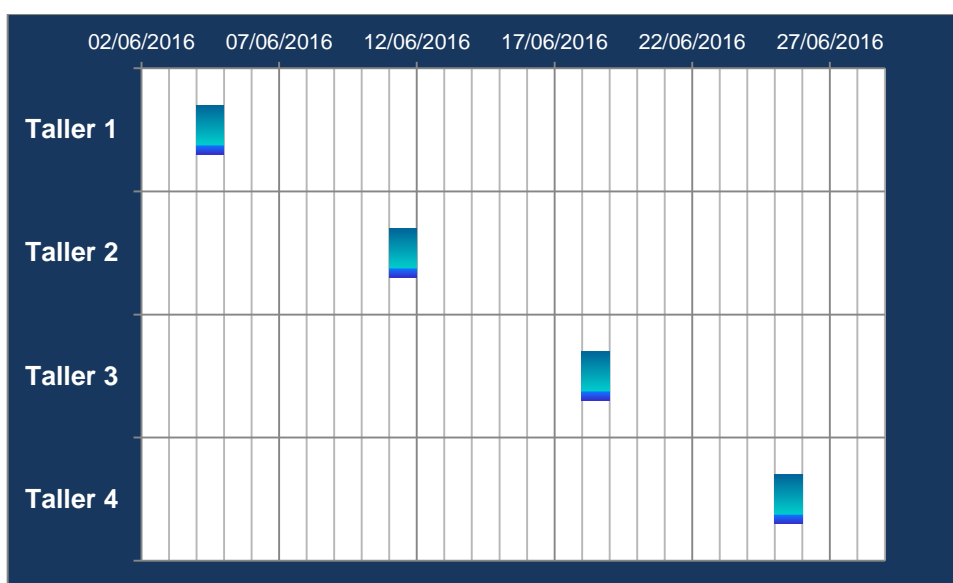
El siguiente cronograma está establecido en función de las cuatro jornadas planteadas, para llevar a cabo el plan estratégico.

Cuadro 14. Actividades

ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE TERMINO
Taller 1	04/06/2016	1	05/06/2016
Taller 2	11/06/2016	1	12/06/2016
Taller 3	18/06/2016	1	19/06/2016
Taller 4	25/06/2016	1	26/06/2016

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 5. Diagrama de Gantt de la Propuesta



Fuente: Elaboración Propia.

10.2 Presupuesto

Para realizar el presupuesto se ha dividido los gastos en personal, bienes de consumo, bienes de inversión y servicios como se puede ver en los siguientes cuadros:

Cuadro 15. Presupuesto general

PERSONAL		
Cantidad	Descripción	Costo
2	(1)Expositor, (1) coach	S/. 750.00
	Total	S/. 1500.00

MATERIALES DE USO		
Cantidad	Descripción	Costo
1.5 Millar	Papel Bond 0.80 gr	S/. 50.00
1 paquete	Material de Escritorio	S/. 100.00
1	Folder plastificado	S/. 200.00
2	Cartuchos de tinta	S/. 90.00
	Total	S/. 440.00

SERVICIOS	
Descripción	Costo
Pasajes	S/. 100.00
Imprevistos	S/. 100.00
Total	S/. 300.00

PRESUPUESTO GENERAL	
Personal	S/. 1500.00
Bienes de consumo	S/. 440.00
Servicios	S/. 300.00
Total	S/.2240.00

Fuente: Elaboración propia.

11. Recomendaciones

PRIMERA:

Se recomienda a los directivos de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa seguir los cursos de acción que se proponen en el plan estratégico los cuales deberán ser aplicados a la totalidad del personal administrativo, para que se logre el cambio efectivo en la labor cotidiana de los trabajadores y directivos de la institución, lo que hará que esta, sea un centro de trabajo en el que se perciba un Clima Laboral agradable y satisfactorio.

SEGUNDA:

Se recomienda a los directivos y trabajadores, que la propuesta planteada, no sea una acción temporal, si no que esta, sea permanente dentro de la institución para lograr resultados a largo plazo.

TERCERA:

Se sugiere a los directivos de la institución crear planes de inducción internos para el personal de nuevo ingreso a la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa familiarizándolos con el funcionamiento, ya que estos, son más receptivos para el aprendizaje dentro de una nueva organización.

CUARTA:

Finalmente se recomienda que el área de Recursos Humanos realice periódicamente charlas o conversatorios del

tiempo mínimo aceptable en el cual se evaluará el cambio del clima laboral como resultado de la aplicación del plan estratégico.

REFERENCIAS

- Aguilar, M. Pereyra, L. Miguel, F. (s/f) *Clima, Cultura y Cambio Organizacional*. Universidad Nacional Abierta, Venezuela.
- Alcalá, E. (2011). *El Clima Organizacional en una Institución Pública de Educación Superior*. (Tesis Profesional). México: Universidad del Papaloapan.
- Alderfer, C. (1969), *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs; Organizational Behaviour and Human Performance*. Volúmen 4.
- Amabile, T. (2000). *Cómo matar la creatividad*. Harvard Business Review. Creatividad e Innovación.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Lambayeque – Perú.
- Añaez, S. (2006). *Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios*. Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales, 4(1), 102-126. Recuperado de http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7_cultura-organizacional.pdf
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación*. 3ra Ed. Editorial Episteme.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación*. 6ta Ed. Editorial Episteme.
- Azuaje, R. (2008) *Propuesta de plan de estrategias de motivación para el personal académico de la Universidad Nacional Abierta. Caso: Centro Local Metropolitano*. Recuperado de: <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/t37012.pdf>
- Bolívar, A.(1995). *La Evaluación de Valores y Actitudes*. Madrid: Araya.
- Briñol, P.; Falces, C. y Becerra, A. (2007). *Psicología Social*. Madrid: McGrawHill.
- Calle, R. (1990). *Ante la ansiedad*. Barcelona: Ediciones Urano.
- Caraballo, Y. (2008). *La influencia de la motivación en el campo laboral*. Tesis de postgrado. Recuperado de

http://postgradoeducacionudobolivar.files.wordpress.com/2008/03/presentacion_2.pdf

- Cárdenas, I. (2002). *Programa de motivación al logro que permita fortalecer el comportamiento organizacional en las enfermeras del Hospital Fundahosta*. Investigación para obtener grado de Master en Orientación de la Conducta. San Cristóbal, Estado Táchira.
- Castillo, N. (2014). *Clima, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos*. (Tesis Profesional). Perú: Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Chaparro, L. (2006). *Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones*. Revista INNOVAR Journal de Ciencias Administrativas y Sociales. Recuperado de: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802802>>
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ta Ed. Mexico: Mac Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ma Ed. México: Mac Graw Hill Interamericana.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Estrada, M. (1988). *Dinámicas de grupos*. Mexico: Editorial Trillas.
- Forehand G.A., Gilmer B. (1964). *Environmental Variation in studies of organizational behavior*. Psychological Bulletin.
- Fox, D. (1981). *El proceso de investigación en educación*. Pamplona – EUNSA.
- Fritzen, S. (1998). *Dinámica de grupo y relaciones humanas*. Colombia: Indo-American.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Martin-Albo, Nuñez, J. L. (2012). *Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale: Cross-cultural evidence for self-determination theory applied to the work domain*. Manuscript submitted.

- García, V. (2010). *Todo acerca de la motivación laboral*. Recuperado de <http://coyunturaeconomica.com/herramientas/motivacion-laboral>
- Gherman, T., Iturbe, J., Osorio, D. (2011). *La teoría motivacional de los dos factores: un caso de estudio*. (Tesis Magistral) Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú. Recuperado de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/4555/IONA_ITURBE_OSORIO_TEORIA_MOTIVACIONAL.pdf?sequence=3
- Gonzales López, L. (2001). *Satisfacción y motivación en el trabajo*. Recuperado de http://books.google.com.pe/books?id=uiJGN9iWQGgC&printsec=frontcover&dq=motivacion+laboral&hl=es-419&sa=X&ei=a0YyU_bbNtHwkQfCrIDYDQ&ved=0CDYQ6AEwAjGU#v=onepage&q&f=false
- Gonzales-Pienda, J.; Gonzales, R.; Nuñez, J.; Valle, A. (2008). *Manual de Psicología de la Educación*. Editorial: Piramide.
- Guillen, C. y Guil, R. (2000). *Clima organizacional*. En C. Guillén Gestoso, R. Guil Bozal (eds.). *Psicología del trabajo para relaciones laborales* (pp. 165-178). México: Mc Graw-Hill.
- Hagemann, G. (2002). *Motivación. Manual de Implementación*. 1ra Ed. México: Editorial Limusa.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (2009). *Comportamiento organizacional* 12a Ed. México D.F., México: Cengage Learning.
- Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. y García, B. (2009). *Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y su Relación con la Calidad del Servicio*. *Revista Cubana de Medicina Militar*, 38(1), 1-8. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=238341d5-5bfd-474e-8986-17663cadcdf6%40sessionmgr11&vid=10&hid=8>
- Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada*. Lima: Fondo Editorial PUCP

- Hodgetts, R. y Altman, S. (1985). *Comportamiento en las organizaciones*. 6ta Ed. México Interamericana S.A
- Ivancevich, J., Konopaske, R. & Matteson, M.T. (2006). *Comportamiento organizacional*. 7ma Ed. México D.F., México: McGraw-Hill.
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. (1997). *Gestión, calidad y competitividad*. 3ra Ed. España: McGraw Hill.
- Jaime, P. y Araujo, Y. (2007). *Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno?*. En Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (ed.). Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM.
- Koenes, A. (1996). *Gestión de la calidad total*. Editorial: Díaz de Santos, Madrid.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2003). *Comportamiento organizacional: concepto, problemas y prácticas*. 7ma Ed. México: McGraw-Hill.
- Kundu, K. (2007). *Development of the conceptual framework of organizational climate*. University Journal of Commerce.
- Lévy-Leboyer, C. (2003). *La Motivación en la Empresa*. 2da Ed. España: Editorial Ediciones Gestión 2000.
- Likert, R. (1932). *A technique for the measurement of attitudes*, *Archives of Psychology*, 140, 1-50. (Traducción al castellano en C. H. Wainerman (Comp.) (1976), *Escalas de medición en ciencias sociales*, pp-199-260. Buenos Aires: Nueva visión.
- Litwin, G. y Stringer, R. (1968). *Motivation and Organizational climate*. Boston: Harvard University.
- López, C. (2001). *Motivación con base en incentivos salariales. ¿Realmente funciona?* [Revista en Línea]. Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/27/motivar.html>
- *Los Recursos Humanos* [en línea], 2008- [Fecha de consulta: 3 Setiembre 2015]. Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/definicion-de-clima-laboral/>

- Luthans, F. (2008). *Comportamiento Organizacional*. (11a Ed.). México D.F.
- Morales, F.(1999). *Psicología Social*. España. Mc Graw Hill.
- Marín, J. (2004). *La Dirección, El Liderazgo y la Supervisión Escolar*. Editorial: Fondo Editorial pasme: Caracas
- Martínez, A. (2014). *Plan de acción para mejorar el Clima Laboral de la Agencia Automotriz*. (Tesis de postgrado). Universidad Tecnológica de Querétaro, México.
- Martínez, B. (2001). *Análisis del clima laboral: una herramienta de Gestión imprescindible*. 4ta Ed.
- Maslow, A.H. (1987). *Motivation and personality*. 3ra Ed. New York, NY: Longman.
- Maslow, A.H. (1943). "Psychological Review 50 (4) 370–96 - A theory of human motivation". *psychclassics.yorku.ca*.
- Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). *Motivación y Satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa*. Revista Administración Pública, 42(6), 12-30. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Montesa, S. (s. f.). *La motivación de los empleados públicos* [Foro de Discusión]. Recuperado de <http://www.novagob.org/discussion/view/4665/la-motivacion-de-los-empleados-publicos>
- Morán, E., Volkwein, J. (1992). *The cultural approach to the formation of organizational climate*. Human relations.
- Nelson, B. &Spitzer, D. (2003). *1001 formas de recompensar el trabajo bien hecho. Cómo gratificar y fidelizar empleados*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Paéz, Ch. (2001). *¿Qué es la Motivación?*. Revista Inter-Forum. Recuperado de: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/102001negocios.html>

- Palma, S. (1999). *Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana*. Revista Teoría e Investigación en Psicología, 9(1), 27-34. Recuperado de <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>
- Palma, S. (2005). *Escala de Satisfacción Laboral (SL-SPC) Manual*. Lima, Perú: Editora y Comercializadora CARTOLAN EIRL.
- Pérez, J. (2010). *El clima laboral y su efecto en la calidad de atención al estudiante en el Senati Chimbote*. (Tesis Doctoral) Universidad San Pedro. Chimbote, Perú.
- Psicología Online (2013). *Psicología Social y de las Organizaciones: Motivación, Satisfacción y Moral en las Organizaciones*. Recuperado de: <http://www.psicologia-online.com/pir/teoria-del-establecimiento-de-metas.html>
- Pons, O., Morales Tamaral, A. (2002). *Influencia de la organización en la motivación laboral*. Aplicación al caso de una Administración Pública. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=155196>
- Quiros, P. y Cabestrero, R. (2008). *Funciones Activadoras: principios básicos de la motivación y la emoción*. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Ramírez, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). *La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. International Journal of Good Conscience, 3(1), 143-185. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=108&sid=2ec83008-2ff4-439f-babd-8a44cff7b41d%40sessionmgr15>.
- Ramírez Mordan, D. M. (11 de marzo de 2013). *Importancia de la motivación laboral*. [Mensaje de Blog]. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/importancia-de-la-motivacion-laboral/>

- Ramlall, S. (2004). *A review of employee motivation: theories and their implications for employee*. Journal of American Academy of Business, Cambridge, 5(1/2), 52-63.
- Real Academia Española. (2015). *Diccionario de la lengua española*. 23a Ed. Consultado en <http://www.rae.es/>
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*. Prentice Hall
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional* (8a ed.). México D.F., México: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). *Administración*. 8va Ed. México D.F., México: Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2004). *Gestión Organizacional. Elementos para su estudio*. 3ra Ed.
- Rodríguez M, Darío (1999). *Diagnostico Organizacional*. (3ra ed.). Alfaomega grupo editor S.A.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2011). *Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño en una Organización Estatal Chilena*. Revista Salud y Sociedad, 2(2), 219-234. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Ruty, M. (2007). *Evaluación de impacto en la capacitación de recursos humanos*. (Tesis de Doctorado) Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina. Recuperado de http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/ruty.pdf
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). *Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Revista ACIMED, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b92ecaf2-683d-4816-a2e8-b24fb17e238c%40sessionmgr4&vid=5&hid=24>.
- Salés, E. (22 de abril de 2013). *Motivar a los empleados públicos: un nuevo reto para la Administración* [Mensaje de Blog]. Recuperado

de<http://derechoadpubyrrhh.blogspot.com/2013/04/motivar-los-empleados-publicos-un-nuevo.html>

- Sampieri, R.; Fernández, C; Bautista, P (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta Ed. Editorial: Mac Graw-Hill.
- Seisdedos, N. (1996). *El clima laboral y su medida*. Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” Número 2.
- Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa. *Historia*. “(s.f).” Consultado el 14 de septiembre de 2015, de <http://www.sbparequipa.gob.pe/institucional/>.
- Soto L., (2009), *Clima Organizacional*. Recuperado de <http://www.mitecnologico.com/Main/ClimaOrganizacional>.
- Velásquez, R. (2003). *Clima organizacional a nivel universitario*. México. Editorial Pretince Hall.
- Vroom,V. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley and sons.
- Yukl, G., & Latham, G. (1978). *Interrelationships among employee participation, individual differences, goal difficulty, goal acceptance, goal instrumentality, and performance*. Personnel Psychology.

ANEXOS

ANEXO 1:

Cuestionario de Clima Laboral

El propósito de este Cuestionario es encontrar la relación entre el clima laboral y la motivación del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública Arequipa, todo esto con el fin de plantear ideas que puedan mejorar el desempeño del personal basándose en la motivación como factor principal de cambio.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutro	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Gracias por su colaboración!

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Existen oportunidades de progreso en su Organización.					
2	Se siente comprometido con el éxito de su Organización.					
3	El supervisor (jefe) brinda apoyo para superar los obstáculos que se presenten.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En su Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En su oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos de trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					

13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					
18	Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					

26	Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29	En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe una buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales en una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La organización fomenta y promueve la comunicación.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La Organización promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					

39	El supervisor (jefe) escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46	Se reconoce los logros en el trabajo.					
47	La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la Organización.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO 2:

Cuestionario de Motivación

El propósito de este Cuestionario es encontrar la relación entre el clima laboral y la motivación del personal de la Sociedad de Beneficencia Pública Arequipa, todo esto con el fin de plantear ideas que puedan mejorar el desempeño del personal basándose en la motivación como factor principal de cambio.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en SU experiencia de trabajo, por lo tanto **NO HAY RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.**

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una **X** en la casilla correspondiente la respuesta que mejor describa su opinión. No debe quedar ninguna pregunta en blanco.

La escala utilizada es la siguiente:

Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutro	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Gracias por su colaboración!

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo en general?						
1	Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.					
2	Porque me divierto haciendo mi trabajo.					
3	Porque me hace sentir orgulloso de mi mismo.					
4	Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.					
5	Para evitar que otras personas me critiquen (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.)					
6	Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo.					
7	Para obtener la aprobación de otras personas (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.)					
8	Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.					
9	Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.					
¿Por qué pones o pondrías mucho esfuerzo en tu trabajo?						
10	Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.					

11	Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.					
12	Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.					
13	No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido.					
14	Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo.					
15	Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo.					
16	Porque el ponerle esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí.					
17	Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.					
18	No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.					
19	Porque otras personas me van a respetar más (superiores, compañeros, familia, clientes, etc.)					

ANEXO 3:

DINÁMICA “LAS EXPECTATIVAS DE LOS PARTICIPANTES Y DE LOS ANIMADORES”

Objetivo:

Promover para los participantes y los animadores la oportunidad de examinar y discutir las expectativas mutuas y las percepciones relativas al programa de entrenamiento. Reducir la distancia entre los miembros participantes y los coordinadores.

Tamaño del Grupo: Sub grupos de seis a siete miembros. Es posible coordinar varios subgrupos simultáneamente.

Tiempo: Aproximadamente una hora.

Material: hojas en blanco, lápices y plumones.

Proceso:

1. El coach pide que todos los subgrupos procuren representarse por un dibujo.

a) El coach y expositor forman un grupo y también se representan mediante un dibujo que represente como se ven como grupo.

* Cada subgrupo tendrá quince minutos para la tarea.

2. A continuación cada subgrupo escogerá un miembro que presente frente a todos el dibujo grupal.

3.- Para finalizar, se hacen los comentarios y las discusiones acerca del ejercicio hecho.

Fuente: Fritzen, S. (1998).

ANEXO 4:

DINÁMICA“¿QUIÉN SOY?”

Material: Un cuestionario para cada participante

Objetivo: saber qué tanto se confía en el organismo, necesidades, valores y sentimientos. Comentar las respuestas en subgrupos de 4 personas

Proceso: puesta en común

Ejemplos de no confiar en el organismo:

Una persona que está en la fiesta se siente cansada y su organismo le pide dormir, pero el miedo a quedar mal, al qué dirán, a que le rechacen o juzguen, la obliga a quedarse. Ni goza, ni descansa.

Una persona sigue trabajando aunque se encuentra agotada, ni se hace caso, con riesgo de provocarse un infarto, ni su trabajo es eficiente.

CUESTIONARIO

1. ¿Qué capacidad es o sensibilidades creo tener?

2. ¿Tengo alguna fuerza especial?

3. ¿Me trato con respeto o juego a devaluarme?

4. ¿Qué hago por mí?

5. ¿Me permito cierta indulgencia?

6. ¿Pido que los demás respeten mis necesidades o juego a que yo no importo?

7. ¿Respeto mis urgencias físicas y emocionales y trato activamente desatisfacerlas?

8. ¿Me permito disponer de tiempo para pasarlo con personas que me agradan?

9. ¿Reservo tiempo para hacer cosas que me gustan?

10. ¿Hay congruencia entre lo que soy y lo que hago?

Fuente: Estrada, M.(1988).

ANEXO 5:

DINÁMICA: “DOBLE PERSONALIDAD”

Material: Hoja y lápiz para cada participante.

Objetivo: Darse cuenta de la naturaleza cambiante de la autoestima, identificarlos propios estados de alta y baja autoestima y las circunstancias o causas que provocan una y otra.

1. Explicar a los participantes lo fluctuante que es la autoestima, algunas veces dramáticamente dentro de cada persona y a menudo durante el curso del mismo día. Este ejercicio es para identificar estas experiencias y obtener control sobre ellas.
2. En una hoja dividida en dos con una línea vertical, escribir en el lado izquierdo cómo se siente y actúa cuando se está bien consigo mismo.
3. En el lado derecho, cómo se siente, piensa y actúa cuando se está mal consigo misma.
4. Se les debe pedir a los participantes que observen esos dos estados como parte de ellos mismos, que con su imaginación den a cada parte un nombre que pueda simbolizarlos.
5. Compartir en grupos de tres o cuatro lo que escribió, tratar de identificar el tipo de situaciones, experiencias o eventos que afectan para elevar o disminuir la autoestima. Concretizar lo que origina sentirse bien o mal consigo mismo(a).
6. Al finalizar deben llevar a cabo una “lluvia” de ideas, usando la fantasía para sugerir todas las formas posibles de elevar la autoestima.

Fuente: Estrada, M.(1988).

ANEXO 6:

TÉCNICA DE VISUALIZACIÓN

Se sirven de una imagen como medio para provocar una emoción positiva.

1. Seleccione una cualidad positiva que quiera fomentar en usted mismo. Al inspirar sienta que se satura de tal cualidad y, al exhalar, sienta que expulsa usted la cualidad o puesta, osea la negativa.
2. Enfoque la mente sobre la respiración. Visualice la inhalación de color rojo y la exhalación como un sentimiento de quietud y relajación
3. Enfoque la mente sobre la respiración. Asocie la inhalación con la vivencia de que todo el universo, su energía penetra en usted y le satura, produciendo un sentimiento de meditación. Asocie la exhalación con la vivencia de que usted se proyecta sobre el universo y se diluye en él, cultivando un sentimiento de expansión.
4. Enfoque la mente sobre la respiración. Visualice que está inmerso en un océano de luz refulgente y pura. Visualice asimismo que el aire que inspira y exhala es un fluido luminoso. Potencia un sentimiento de totalidad, de conciencia sin fronteras.
5. Visualice que en su corazón brota un punto de luz. Visualice que este punto de luz se desarrolla e inunda su cuerpo, la habitación en la que se halla, la ciudad. Sigue creciendo y va cubriendo el campo, los desiertos, los océanos, los vastos espacios siderales. Visualice que usted forma parte de esa extensión de luz, que se diluye en ella y experimenta un sentimiento de expansión y plena totalidad.
6. Visualice la bóveda celeste, despejada, inmensa y clara. Deje que su mente se diluya en ella. Abrase, expándase, déjese ir, abandónese, fomente la sensación de totalidad de meditación.
7. Visualice inmerso en un océano de luz blanca y refulgente. Visualice el aire que respire es un fluido luminoso que le llena de vigor y poder. Visualice que todos los poros del cuerpo son penetrados por

haces de luz blanca y refulgente, saturándote de vitalidad. Siéntase en unidad de inmensidad con el océano luminoso y sin límites. Usted es uno en la energía cósmica.

Fuente: Calle, R.(1990).

ANEXO 7:

DINÁMICA: “EN BUSCA DE METAS”

Material: hojas de papel, lápiz y sobre para cada participante.

Objetivo: Animar a los participantes a identificar sus fuerzas y debilidades y los pasos que necesitan dar en el compromiso para lograr sus propias metas.

1. Dividirlos en subgrupos de 4 personas. Distribuir 2 hojas de papel, lápiz y un sobre a cada participante. Pedirles que escriban en una lista las 5 fuerzas que crean tener y que más le ayudarán en sus metas personales. (estas fuerzas pueden ser en el campo de habilidades, conocimientos, rasgos, valores, entre otros).
2. Que compartan con las otras 3 personas.
3. Pedirles que escriban ahora en otra lista 5 debilidades o deficiencias posibles de corregir, tales como conocimientos aún no tomados, libros no leídos, actividades no experimentadas o habilidades no desarrolladas.
4. Que compartan con las otras 3 personas.
5. El Instructor les hará énfasis en la necesidad de ponerse metas, pedirá que hagan otra lista de 5 pasos para el logro de estas (remediar deficiencias, pulir y refinar habilidades o cualidades). Que escojan una o dos metas y escriban en otra lista las barreras, trabas u obstáculos que tiendan a alejarlos de lograrlas.
6. Cada participante irá mencionando a sus tres compañeros los pasos obstáculos que cree encontrar para el logro de sus metas. Los demás le darán sugerencias de pasos a seguir, el orden de ellos para empezar ese mismo día y lo que va a lograr cuando lo haga.
7. Como último paso, el facilitador pedirá a cada participante que escriba un contrato consigo mismo(a), comenzando con:

a) Voy a empezar ahora mismo con la siguiente meta personal

Con un primer paso que será:

b) Para (fecha) _____ comenzaré el siguiente paso para cambiar y crecer en la dirección de mi meta personal, porque ya tendré o habré logrado:

c) Durante los siguientes 5 días, voy a agrandar una de mis fortalezas con:

Los participantes sellarán su sobre con su contrato adentro. Puede llevárselo a casas o intercambio con algún compañero haciendo una cita para compartir sus logros, lo cual puede servir de motivación mayor. Los contratos pueden ser preparados entre el instructor y los participantes para ayudarlos a obtener metas personales.

Fuente: Estrada, M.(1988)

ANEXO 8:

DINAMICA: “LAEMPRESAYYO”

Material: Un cuestionario a cada participante

Objetivo: que los participantes se den cuenta de qué tanto conocen la institución en que trabajan y hasta qué punto están comprometidos con ella.

Repartir el cuestionario a cada participante para que sea contestado

Proceso: comentarios en grupo

1. ¿Qué es una Empresa o Institución?

2. ¿Hasta qué punto conoces la institución en que trabaja?

a) ¿Qué objetivos persigue la institución?

b) ¿Cómo está organizada la institución?

c) ¿Qué política sigue la institución?

d) ¿Cuándo y para qué se formó la institución?

e) ¿Qué necesidades y valores motivan la institución?

f) ¿Qué normas tiene la institución?

g) ¿Qué capacidades y limitaciones tiene la institución?

3. ¿Cómo evalúas tu institución?

4. ¿Qué perspectivas de desarrollo le ves a tu institución?

5. ¿Aceptas a tu institución?

6. ¿Respetas a tu institución?

7. ¿Estimas a tu institución?

8. ¿Te sientes orgulloso(a) de pertenecer a tu institución?

9. ¿Te sientes parte importante de tu institución?

10. ¿Qué estás dispuesto a hacer por tu institución?

Fuente: Azuaje, R. (2008)

ANEXO 9:

PRIMERA EVALUACIÓN

El siguiente cuestionario tiene por objetivo ver en qué aspectos se ha modificado tu manera de ser, pensar y de relacionarte con los demás hasta el momento. Para lo cual te pedimos que contestes sinceramente las siguientes preguntas:

1. ¿Qué cosas nuevas aprendiste?

2. ¿Crees que tus metas individuales y profesionales pueden tener perseguir el mismo fin? ¿Por qué?

3. ¿Valoras la importancia que tu capacidad, actitud y disposición tienen para tu trabajo? ¿Por qué?

4. La Búsqueda del éxito, ¿es una motivación al logro para usted?

5. ¿Los temas tratados hasta el momento, responden a sus expectativas?

6. ¿Qué recomendaciones tiene para el expositor y el coach?

7. ¿Qué sugerencias tienes para los siguientes talleres?

ANEXO 10:

SEGUNDA EVALUACIÓN

El siguiente cuestionario tiene por objetivo ver en qué aspectos se ha modificado tu manera de ser, pensar y de relacionarte con los demás, una vez culminados los talleres. Para lo cual te pedimos que contestes sinceramente las siguientes preguntas:

1. ¿Ha cambiado tu manera de pensar después del curso? ¿En qué forma?

2. Hasta el momento, ¿han mejorado tus relaciones interpersonales después de estos talleres?

3. ¿Qué cosas nuevas aprendiste y utilizarás en beneficio de la Sociedad de Beneficencia Pública de Arequipa?

4. ¿Por qué es importante la motivación en tu área de trabajo?

5. ¿Cuál es tu compromiso de ahora en adelante a nivel personal y a nivel laboral?

6. ¿Cómo te auto motivarías para tener un mejor desempeño en tu trabajo?

7. ¿Cómo te parecieron estos talleres?

Excelente Bueno Regular Malo

8. ¿Cómo te pareció la participación del expositor y el coach?

Excelente Bueno Regular Malo

9. ¿Qué enseñanza te dejaron estos talleres?
